

ファミリーフレンドリー施策のワークライフバランスへの影響 ～日本人と外国人、日系企業と外資系企業の比較～

学籍番号：35122749-3 氏名：蓮見 勇太

ゼミ名称：人材・組織マネジメント

主査：杉浦 正和教授

副査：大滝 令嗣教授 副査：竹内 規彦准教授

概 要

目的と背景

本研究の目的は、ファミリーフレンドリー施策やダイバーシティの施策が、日本における働き方の多様性としてのワークライフバランスを向上させているか、従来の日系企業や日本人のみならず、外資系企業や外国人においてもワークライフバランスが図れているかを検証することである。

一般的に、日本の会社は、労働時間が長いことで知られている。2011 年の日本人 1 人あたりの総実労働時間は平均 1,728 時間であり、英国が 1,625 時間、フランスが 1,476 時間、ドイツが 1,413 時間と比較すると長時間労働であることが明らかである。日本企業の終身雇用一年功序列体制が生み出したという説や、日本の労働者は、仕事に対して熱心かつまじめで、「自分の仕事」を完遂しようとするために結果的に長時間労働になった等諸説あるが、長い間、日本においては、残業が美德とされてきた。

そのような同質的な伝統的日本人らしく働く事が期待される一方、その労働力の構成は多様性を高めている。多国籍企業か否かにかかわらず、日本国内の企業においても、自動車部品の国内生産工場でブラジル人が働いていたり、都心の飲食店の接客を東南アジア系の従業員が担当したりする。日本人従業員とは異なる管理体制が必要とされ、離職率・無断欠勤、意思疎通や価値観のコンフリクト等、課題は多岐にわたる。

また、近年では、外国人留学生を採用する日本企業も増えてきている。2011 年 5 月 1 日現在での日本の留学生総数は、138,075 人である。外国人留学生のみならず、日本にお

ける外国人労働者は 682,450 人である。1994 年当時 130,000 人であったの対し、この 20 年にて約 5 倍なっている。グローバル化の波は、外国人労働者のみならず、企業においても見ることができる。2011 年度の日本における外資系企業数は、約 3,194 社で新規参入企業も増加傾向にあり、従業員数も 563,000 人にのぼる。当然、母国と労働基準法や労働慣行、ワークライフバランスへの考え方も異なっている。ここから、日本における労働市場は、ワークライフバランスの観点から、日本人にとっても、外国人にとっても魅力的なのか、また、同じ日本においても日系企業と外資系企業とでは、ワークライフバランスの取りやすさに差異があるのではないかと、という問題意識を持った。そこで、本研究では、日本の労働市場において、従来の日系企業や日本人に比べて、外資系企業や外国人においてもワークライフバランスが図れているか、組織のファミリーフレンドリー施策やダイバーシティへの取り組みが多様化した労働力に対して機能しているのかを比較検証する。

本研究の意義

ワークライフバランスに焦点を充てると、女性や共働きの夫婦、子の年齢や数に基づいた夫婦やシングルマザー等、ジェンダーや夫婦に基づく研究が多くなるが、日本という労働市場において外国人を調査対象とし、また日本人対外国人等の国籍、日系企業と外資系企業を比較したワーク・ファミリー・コンフリクトの実証分析した研究は少なく、ここに本研究の意義がある。

したがって、本研究の意義は、ビジネスのグローバル化にともない、労働力が多様化する日本市場において、ワークライフバランスの観点から下記の示唆を得ることである。

- ・今日のビジネスにおいて、多様化、複雑化した顧客のニーズを拾い、市場競争優位性を達成するためには、外国人や育児・介護経験のある従業員等、それと同等の多様性をもった労働力を採用し、多様な文化を企業内に蓄積しなければならないこと。
- ・優秀な労働力を社内にリテンションするために、働き方の多様性としてのワークライフバランスを啓蒙促進し、組織内の透明性を高めていくこと。
- ・日本人や外国人、育児や介護している従業員、日系企業勤務者、外資系企業勤務者等、それぞれの個人に合わせた働き方の多様性を尊重し、それを競争優位に繋げていくこと。

先行研究・理論

先行研究は、ワークライフバランスを、属する組織・グループにおいて期待される役割間葛藤であるとした Greenhaus & Beutell (1985) のワーク・ファミリー・コンフリクト理論を説明する。ワークライフバランスを、仕事から家庭、また家庭から仕事への2方向、また、それぞれに対し、時間に基づく葛藤、ストレス反応に基づく葛藤、行動に基づく葛藤の3形態の計6つの期待役割間葛藤に分類構造している。次に、今回の調査票作成にあたり、Carlson (2000) の開発したワーク・ファミリー・コンフリクト尺度をレビューする。この尺度それぞれの6つのワーク・ファミリー・コンフリクト構成に対し、3問ずつの下位尺度をその妥当性に基づき、計18問に設定した尺度であり、本研究の調査票にも応用する。

また、ワークライフバランスを働き方の多様性と定義したダイバーシティ理論をする。ダイバーシティがパフォーマンス向上におよぼす影響を説明した3つの理論「情報・意思決定理論」、「ソーシャル・カテゴリー理論」、「類似性アトラクション理論」を示す。

調査方法

調査は、(1) 2013年9月1日において日本において就業し、(2) 期間を定めない雇用であり、週5日40時間以上勤務している日本人、外国人および日系企業および外資系企業勤務者（サンプル数139）を対象として、調査票を配布し、定量的調査を行った。

また、先行研究レビュー及び本研究背景から、下記の6つの仮説を立てた。

- 仮説1 外国人の方が日本人よりも、行動に基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説2 日本人の方が外国人よりも、時間、ストレスに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説3 日本人と外国人では、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの要因が異なる。
- 仮説4 外資系企業の方が、日系企業よりも人事制度やファミリーフレンドリー施策が整備され、ダイバーシティや女性活用推進への取り組みに力を入れている。
- 仮説5 日系企業で働く人の方が、外資系企業で働く人よりも時間、ストレス、行動すべてに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説6 日系企業で働く人と外資系企業で働く人とでは、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの要因が異なる。

結果と考察

分析の結果、仮説1,3,4,6が支持された。加えて、支持された仮説ををさらに比較検証した。

まず、ファミリーフレンドリー施策とダイバーシティへの取り組みから、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和するための7つの因子「育児介護」「普遍性」「在宅勤務」「多様性」「公平性」「WLB 啓蒙」「透明性」を確認することができた。そして、日本人、外国人、日系、外資系企業において、各因子によって緩和されるワーク・ファミリー・コンフリクトが異なることが明らかになり、5つの発見事実があった。

まず1つめは、「日本人にとって、ワークライフバランスとは時間の両立である」ということである。上記因子のうち、「育児介護」「普遍性」「WLB 啓蒙」「透明性」がワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和することが確認され、いずれも『仕事→家庭』における時間に基づく葛藤であった。

2つめは、「日本で働く外国人にとって、ワークライフバランスとは行動的両立、すなわち期待役割、パーソナリティの両立である」ということであった。「育児介護」「透明性」「在宅勤務」がワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和することが確認され、いずれも『仕事→家庭』における行動に基づく葛藤であった。

3つめは、「日系企業・機関と日本人、外資系企業・機関と外国人のワーク・ファミリー・コンフリクトは、類似した特徴がある。」であった。日本人と日系企業・機関、外国人と外資系企業・機関におけるワーク・ファミリー・コンフリクトとファミリーフレンドリー施策の相関が類似していることが明らかとなった。日系にとっては、ワークライフバランスはやはり「時間」の両立であり、外資系にとっては「行動」の両立であることが確認された。

4つめは、「『多様性』『公平性』は外資系企業の方が、日系企業よりも促進されている。」ということであった。日系企業・機関と外資系企業・機関に勤務する人の回答を因子分析し、確認された7つの因子を比較したところ、「多様性」と「公平性」について外資系企業・機関の方が、日系企業・機関よりも高い平均値があり、また、有意差があることが確認された。すなわち日本において、外資系企業の方がダイバーシティへの取り組みやポジティブ・アクションへの具体的数値目標があり、また、男女や日本人外国人にかかわらず、真のパフォーマンスカルチャーがあるといえる。

5つめは、『在宅勤務』と『公平性』はワークライフバランスに相関がない」ということであった。日本人対外国人、日系企業・機関対外資系企業・機関のファミリーフレンドリー施策とワーク・ファミリー・コンフリクトの相関を比較検証していくと、ファミリーフレンドリー施策のうち「在宅勤務」と「公平性」はワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和するに、何ら相関がないことが確認された。

実務応用可能性と限界

日本という労働市場において外国人を調査対象とし、また日本人対外国人、日系企業対外資系企業を比較したワーク・ファミリー・コンフリクトの実証分析した研究は少ない。よって、本研究から、下記の実務応用可能性を示唆できる。

第1番目は、ワークライフバランスの本質の意義を組織内において啓蒙することである。本研究では、一見、日本人、外国人という表層的なダイバーシティに焦点をあてて比較分析をしているが、それぞれの属性のワークライフバランスを図る因子を明らかにすることにより、より深層的な個人へのアプローチを可能にしている。組織形態、企業資本や労働力が多様化してくるのであれば、競争優位性を生み出すために、ワークライフバランスや人事制度についても、それと相応した多様化が必要となる。

第2番目は、期待役割の明確化である。コミュニケーションの活発化、職務におけるジョブ・ディスクリプションの策定等、組織における「透明性」を推進していく必要性を示している。

第3に、期待役割の明確化には、ロールモデルの存在も貢献する。ロールモデルがあることは、外国人にとっても女性にとっても、その組織におけるキャリアパスが描きやすい他に、自分の属性に対する期待役割がイメージしやすいというメリットがあり、離職率の低下に貢献することが明らかになった。

前述の実務応用可能性は示唆できるものの、外国人の職種や MBA 学生といった回答者の母集団の偏り、それから、今回は企業におけるファミリーフレンドリー施策からのワークライフバランスへのアプローチを研究しており、家族のサポート等、家庭からの期待役割間葛藤に関しては、検証していない点等、いくつか本研究の限界がある。外国人労働者の増加やビジネスのグローバル化が引き続き加速していくことから、働き方のダイバーシティとしてのワークライフバランスの研究を引き続き進めていきたい。

ファミリーフレンドリー施策のワークライフバランスへの影響
～日本人と外国人、日系企業と外資系企業の比較～

学籍番号：35122749-3 氏名：蓮見 勇太

ゼミ名称：人材・組織マネジメント

主査：杉浦 正和教授

副査：大滝 令嗣教授 副査：竹内 規彦准教授

目次

第1章	はじめに	5
第2章	ワークライフバランスの背景	11
第1節	日本労働市場におけるワークライフバランス	11
第2節	働き方のダイバーシティとしてのワークライフバランス	12
第3節	女性の社会進出	17
第4節	外国人労働者の増加	19
第5節	介護休業とファミリーフレンドリー施策	21
第6節	内閣府のワークライフバランスへの取り組み	23
第3章	理論・枠組み・先行研究	25
第1節	ワーク・ファミリー・コンフリクト理論	25
第1項	ワーク・ファミリー・コンフリクトの定義	25
第2項	ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度	28
第2節	ダイバーシティ理論	34
第1項	ダイバーシティの分類	34
第2項	ダイバーシティの理論	36
第4章	調査の概要	41
第1節	仮説	41
第2節	調査方法	41
第3節	調査の結果	44
第5章	結果と考察	48
第1節	ファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティへの取り組みの因子分析	48
第2節	仮説の検証1（日本人と外国人の比較）	52
第1項	仮説1及び仮説2の検証	52
第2項	仮説3の検証	54
第3節	仮説の検証2（日系企業と外資系企業の比較）	56
第1項	仮説4の検証	56
第2項	仮説5の検証	56

第3項 仮説6の検証	58
第4節 考察	60
第5節 定性的調査による補完	62
第1項 インタビュー調査	62
第2項 インタビュー調査からの考察	66
第6章 おわりに	67
第1節 結論	67
第2節 実務応用可能性	70
第3節 本研究の限界	72
謝辞 (Acknowledgements)	74
参考文献と資料	76

図表目次

図 1	国別平均実働時間	5
図 2	留学生数推移	7
図 3	日本で事業展開する上での阻害要因	8
図 4	規模別ポジティブ・アクションの取組状況の推移	13
図 5	配偶関係、年齢階級別労働力人口比率（女性）	17
図 6	女性活用における機会損失	18
図 7	国籍別外国人労働者の割合、産業別外国人雇用事業所の割合	20
図 8	くるみんマーク	24
図 9	ワーク・ファミリー・コンフリクト理論	26
図 10	ワーク・ファミリー・コンフリクトの構成因子	30
図 11	ダイバーシティの次元	35
図 12	グループプロセスとパフォーマンスへのデモグラフィックな影響を示す統合型 モデル	37
図 13	グループのダイバーシティが時間の経過とともに凝集性およびグループのパフ ォーマンスへとむすびつくプロセス	40
図 14	差の検定：ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度検定結果（日本人対外国人）	53
図 15	差の検定：仮説5 検定結果（日系対外資系）	57
表 1	外資系企業 母国籍別及び業種別構成比	7
表 2	年齢階級別就業者の推移	11
表 3	介護休業者割合	21
表 4	ファミリーフレンドリー施策	22
表 5	Work-Family Conflict Scale	29
表 6	吉田(2007)のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度	32
表 7	調査票内容構成	42
表 8	回答者の性別	44
表 9	回答者の国籍	44
表 10	回答者の企業、業種、職種	45

表 11	婚姻関係	45
表 12	調査票：「ワークライフバランスにおける人事諸制度の影響要因について」	46
表 13	英題「How Companies attribute Work-life balance to HR Practices?」	47
表 14	因子分析：ファミリーフレンドリー施策の因子負荷量.....	49
表 15	因子分析：ダイバーシティへの取り組みの因子負荷量.....	50
表 16	本研究の7つの因子	51
表 17	Carlson 先行研究におけるワーク・ファミリー・コンフリクト尺度検定結果	52
表 18	差の検定：仮説1及び仮説2検定結果（日本人対外国人）	52
表 19	相関分析：仮説3検定結果（日本人対外国人）	54
表 20	差の検定：仮説4検定結果（日系対外資系）	56
表 21	差の検定：仮説5検定結果（日系対外資系）	57
表 22	相関分析：仮説6検定結果（日系対外資系）	58
表 23	国別一日の平均就業時間・時刻	60
表 24	差の検定：就業時間に関する柔軟性の検定結果.....	61
表 25	相関分析：考察の検定結果（日本人対日系, 外国人対外資系）	61
表 26	差の検定：職務役割ストレスの検定結果（日本人対外国人）	66

第1章 はじめに

本研究の目的は、ファミリーフレンドリー施策やダイバーシティの施策が、日本における働き方の多様性としてのワークライフバランスを向上させているか、従来の日系企業や日本人と比較し、外資系企業や外国人においてもワークライフバランスが図れているかを検証することである。

一般的に、日本の会社は労働時間が長いことで知られている。2011年の日本人1人あたりの総実労働時間は平均1,728時間であり、英国が1,625時間、フランスが1,476時間、ドイツが1,413時間と比較すると長時間労働であることが明らかである。このような残業文化となったのは高度経済成長期に確立された日本企業の終身雇用一年功序列体制が生み出したという説や、多くの日本人は、長時間労働とその見返りである高所得によってより高い効用を得ていた、とする説やそもそも日本の労働者は、仕事に対して熱心かつつまじめで、「自分の仕事」を完遂しようとするために結果的に長時間労働になり、残業が美德とされてきた、と諸説がある（小倉, 2008）。

図1 国別平均実働時間

Factbook 2012 - ISSN - © OECD 2012

Average hours actually worked Hours per year per person in employment													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Australia	1 779	1 776	1 737	1 731	1 735	1 733	1 725	1 715	1 711	1 716	1 685	1 687	1 693
Austria	1 733	1 727	1 714	1 710	1 705	1 714	1 696	1 673	1 667	1 648	1 608	1 599	1 600
Belgium	1 581	1 545	1 577	1 580	1 575	1 549	1 565	1 566	1 560	1 568	1 550	1 551	1 577
Canada	1 778	1 775	1 768	1 747	1 736	1 754	1 739	1 738	1 738	1 728	1 700	1 702	1 702
Chile	2 277	2 263	2 242	2 250	2 235	2 232	2 157	2 165	2 128	2 095	2 074	2 068	2 047
Czech Republic	1 899	1 904	1 827	1 825	1 815	1 827	1 827	1 808	1 793	1 800	1 764	1 795	1 774
Denmark	1 569	1 581	1 587	1 579	1 577	1 579	1 579	1 586	1 570	1 570	1 559	1 560	1 522
Estonia		1 987	1 978	1 983	1 985	1 996	2 010	2 001	1 999	1 969	1 831	1 879	1 924
Finland	1 764	1 751	1 733	1 726	1 719	1 723	1 716	1 709	1 706	1 688	1 672	1 684	1 684
France	1 560	1 523	1 514	1 476	1 473	1 501	1 495	1 473	1 485	1 492	1 472	1 478	1 476
Germany	1 491	1 471	1 453	1 441	1 436	1 436	1 431	1 424	1 422	1 422	1 383	1 408	1 413
Greece	2 117	2 130	2 131	2 118	2 112	2 092	2 095	2 066	2 038	2 051	1 995	2 017	2 032
Hungary	2 042	2 033	1 997	2 009	1 981	1 992	1 992	1 988	1 983	1 988	1 969	1 962	1 980
Iceland	1 873	1 885	1 847	1 812	1 811	1 827	1 818	1 807	1 783	1 787	1 706	1 691	1 732
Ireland	1 725	1 719	1 713	1 698	1 671	1 668	1 654	1 645	1 634	1 601	1 541	1 545	1 543
Israel						1 905	1 989	1 887	1 921	1 898	1 889	1 888	1 890
Italy	1 876	1 861	1 843	1 831	1 826	1 826	1 819	1 815	1 816	1 803	1 771	1 775	1 774
Japan	1 810	1 821	1 809	1 798	1 799	1 787	1 775	1 784	1 785	1 771	1 714	1 733	1 728
Korea	2 495	2 512	2 499	2 464	2 424	2 392	2 351	2 346	2 306	2 246	2 232	2 193	
Luxembourg	1 690	1 683	1 667	1 656	1 651	1 607	1 590	1 601	1 537	1 577	1 622	1 636	1 601
Mexico	2 306	2 311	2 285	2 271	2 277	2 271	2 281	2 281	2 262	2 260	2 253	2 242	2 250
Netherlands	1 437	1 435	1 424	1 408	1 401	1 399	1 393	1 392	1 388	1 392	1 384	1 381	1 379
New Zealand	1 837	1 828	1 817	1 817	1 813	1 828	1 811	1 788	1 766	1 750	1 738	1 758	1 762
Norway	1 473	1 455	1 429	1 414	1 399	1 417	1 420	1 414	1 419	1 423	1 407	1 414	1 426
Poland		1 988	1 974	1 979	1 984	1 983	1 994	1 985	1 976	1 969	1 948	1 939	1 937
Portugal	1 838	1 791	1 795	1 793	1 768	1 790	1 778	1 784	1 754	1 772	1 746	1 742	1 711
Slovak Republic	1 816	1 816	1 801	1 754	1 698	1 742	1 769	1 774	1 791	1 793	1 780	1 807	1 793
Slovenia		1 710	1 696	1 720	1 724	1 737	1 697	1 667	1 655	1 670	1 670	1 676	1 662
Spain	1 732	1 731	1 736	1 734	1 719	1 704	1 686	1 673	1 658	1 663	1 669	1 674	1 690
Sweden	1 665	1 642	1 618	1 595	1 582	1 605	1 605	1 599	1 618	1 617	1 602	1 643	1 644
Switzerland	1 694	1 688	1 650	1 630	1 643	1 673	1 654	1 643	1 633	1 623	1 617	1 632	
Turkey	1 925	1 937	1 942	1 943	1 943	1 918	1 936	1 944	1 911	1 900	1 881	1 877	1 877
United Kingdom	1 716	1 700	1 705	1 684	1 674	1 674	1 673	1 669	1 677	1 659	1 651	1 652	1 625
United States	1 847	1 836	1 814	1 810	1 800	1 802	1 799	1 800	1 798	1 792	1 767	1 778	1 787
EU 27													
OECD	1 850	1 844	1 829	1 819	1 812	1 812	1 807	1 805	1 799	1 792	1 766	1 775	1 776
Brazil													
China													
India													
Indonesia													
Russian Federation	1 964	1 982	1 980	1 982	1 994	1 994	1 990	1 999	2 000	1 997	1 973	1 976	1 981
South Africa													
Not available													

Disclaimer: <http://oe.cd/disclaimer>

出所：OECD Factbook 2013 (<http://oe.cd/disclaimer>)

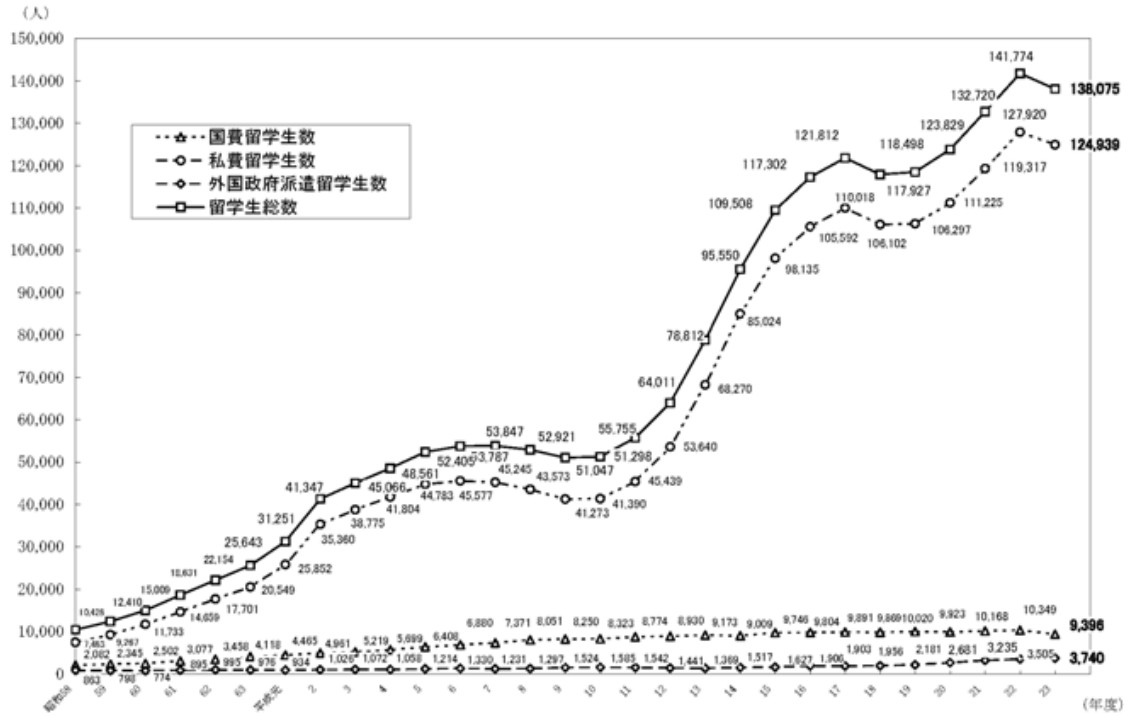
そのような同質的な伝統的日本人らしく働く事が期待される一方、その労働力の構成は多様性を高めている。多国籍企業か否かにかかわらず、日本国内の企業においても、自動車部品の国内生産工場でブラジル人が働いていたり、都心の飲食店の接客を東南アジア系の従業員が担当したりする。日本人従業員とは異なる管理体制が必要とされ、離職率・無断欠勤、意思疎通や価値観のコンフリクト等、課題は多岐にわたる(谷口, 2005)。

また、近年では、外国人留学生を採用する日本企業も増えてきている。ユニクロでは2012年度の新卒採用では1,300人のうち8割にあたる1,050人外国人を採用した。2013年新卒入社外国人比率を11年の14%から30%に、日立製作所では、2012年新卒入社外国人留学生の比率を11年の5%から10%に、楽天でも2011年新卒入社外国人比率を前年の1割強から3割にその数を増やしている(日本経済新聞, 2011年2月3日)。独立行政法人日本学生支援機構(2013)によると、2011年5月1日現在での日本の留学生総数は、138,075人である(図2)。そのうち、日本企業等へ就職したのは10,969人で約7%あった(法務省入国管理局, 2012)。外国人留学生のみならず、日本における外国人労働者は682,450人である(厚生労働省, 2012)。1994年当時130,000人であったの対し、この20年にて約5倍に人数を伸ばしている。

さらに、グローバル化は、外国人労働者のみならず、企業においても見ることができる。経済産業省(2012)によると、2011年度の日本における外資系企業数は、約3,194社で前年より約90社程、新規参入が増えている。また、従業員数は563,000人と2010年度と比較しても7.5%増加している。当然、母国と労働基準法や労働慣行、ワークライフバランスも異なり、43.1%の企業が「日本市場の閉鎖性、特殊性」を指摘している。

そこで、本研究では、日本の労働市場において、(1)従来の日系企業や日本人に比べて、外資系企業や外国人においてもワークライフバランスが図れているか、(2)組織のファミリーフレンドリー施策やダイバーシティへの取り組みが多様化した労働力に対して機能しているのかを比較検証する。

図 2 留学生数推移



出所：独立行政法人 日本学生支援機構 平成 23 年度外国人留学生在籍状況調査結果

表 1 外資系企業 母国籍別及び業種別構成比

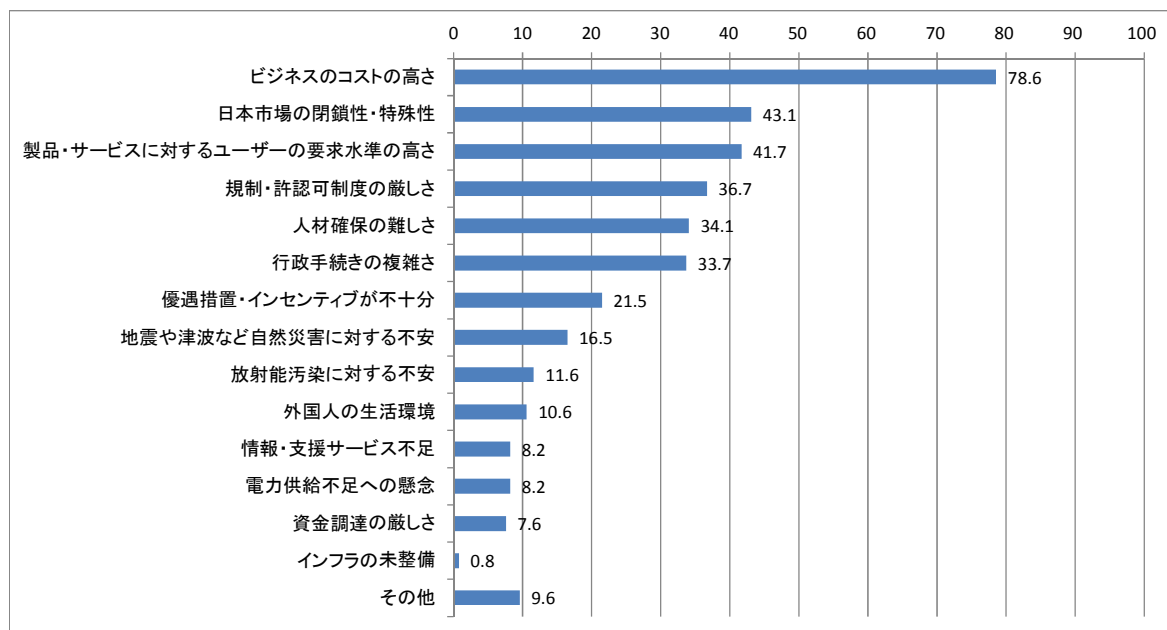
(単位：社, %, %ポイント)

	2011年度 集計企業	2009年度	2010年度	2011年度	前年度差
世界計/全産業	3,194	100.0	100.0	100.0	－
アメリカ系企業	887	30.5	29.4	27.8	▲1.6
アジア系企業	674	20.5	21.0	21.1	0.1
うち中国	238	7.5	7.4	7.5	0.1
ヨーロッパ系企業	1,400	42.8	42.8	43.8	1.0
その他	233	6.2	6.8	7.3	0.5
製造業	555	17.2	163.0	174.0	1.1
非製造業	2,639	82.8	83.7	82.6	▲1.1

出所：経済産業省 「外資系企業動向調査」をもとに筆者作成

図 3 日本で事業展開する上での阻害要因

(単位：%)



出所：経済産業省 「外資系企業動向調査」 より筆者作成

本研究では、早稲田大学院商学研究科にて外国人留学生と共に学び、外資系企業人事部での仕事において人材開発の側面で英会話学校講師と、採用の側面で人材紹介会社外国人ヘッドハンターと一緒に仕事をする、外国人と接する機会が多い筆者の個人的な経験が背景となっている。MBA を日本で取得する外国人留学生が修士課程卒業後、そのほとんどが本国に帰国し、日本以外の市場で仕事を探しに出て行くのを目の当たりにした。その理由をたずねてみると、「日本は環境衛生面やその教育レベルなど、勉強をするには最適である。しかし、就職をするとなると、日本人と同じような働き方が求められるし、残業が多くてプライベートがないから魅力的とは思わない」と、入社以前から、日本市場の残業時間の多さを懸念し、日本での就職を躊躇していることに驚いた。一方、英会話講師やヘッドハンターは、日本で就労することを好んでいる外国人も多い。その理由は、仕事のフレキシビリティ、やりがい、成功報酬の高さなどが魅力的であり、さらに数週間の休暇を満喫できる、という日本でありながらも、欧米企業のようなワークライフバランスを実践する就労環境にあった。筆者自身も、外資系企業で勤務し、時間あたりの効率性を追究し残業時間も少ない。そして、ワークライフバランスの取りやすい就業環境にあり、就労しながらも夜時間帯に本研究を両立することができた。ここから、日本における労働市場は、ワークライフバランスの観点から、日本人にとっても、外国

人にとっても魅力的なのか、また、同じ日本においても日系企業、外資系企業では、ワークライフバランスの取りやすさに差異があるのではないか、という問題意識を持った。

この問題意識を、ビジネススクールで学んだワークライフバランスの理論、ワーク・ファミリー・コンフリクト理論からアプローチしたのが、本研究である。ワークライフバランスに焦点を充てると、女性や共働きの夫婦、子の年齢や、子の数、シングルマザー等、ジェンダーや夫婦に基づく研究が多くなるが、日本という労働市場において外国人を調査対象とし、また日本人対外国人等の国籍、日系企業対外資系企業を比較したワーク・ファミリー・コンフリクトの実証分析した研究は少ない。

したがって、本研究の意義は、ビジネスのグローバル化にともない、労働力が多様化する日本市場において、ワークライフバランスの観点から、下記の示唆を与えることである。

- ・今日のビジネスにおいて、多様化、複雑化した顧客のニーズを拾い、市場競争優位性を達成するためには、外国人や育児・介護経験のある従業員等、それと同等の多様性をもった労働力を採用し、多様な文化を企業内に蓄積しなければならないこと。
- ・優秀な労働力を社内にリテンションするために、働き方の多様性としてのワークライフバランスを啓蒙促進し、組織内の透明性を高めていくこと。
- ・日本人や外国人、育児や介護している従業員、日系企業勤務者、外資系企業勤務者等、それぞれの個に合わせた働き方の多様性を尊重し、それを競争優位性に繋げていくこと。

本研究は全部で6章から構成される。

第2章においては、日本におけるワークライフバランスの意義、日本政府のワークライフバランス、ダイバーシティへの取り組み、海外と比較した女性の社会進出、外国人労働者など日本の労働市場について述べる。

第3章においては、ワークライフバランスの理論に関する先行研究をレビューする。特に、ワークライフバランスの理論である仕事と家庭の期待役割間葛藤と捉えた **Geenhaus & Beutell** のワーク・ファミリー・コンフリクト理論、調査研究で援用する **Carlson** のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度、ワークライフバランスを働き方の多様性と捉えたダイバーシティ理論を整理する。

第4章においては、仮説と調査について述べる。調査は、(1) 2013年9月1日において日本において就業し、(2) 期間を定めない雇用であり、週5日40時間以上勤務して

いる日本人、外国人および日系企業および外資系企業勤務者（サンプル数 139）に対し、調査票を配布し、定量的調査を実施した。この調査に基づき、仮説を立てて検証を行った。

第 5 章では、因子分析、相関分析など統計的手法を用いて、日本において就労する日本人と外国人、日系企業・機関勤務者と外資系企業・機関勤務者の回答分布の定量的分析を行った。さらに、回答者に、定量的分析結果に基づいてインタビューを実施し、定性的調査による補完をした。

第 6 章においては、実務的応用可能性について述べると共に本研究の限界を示す。

第2章 ワークライフバランスの背景

第1節 日本労働市場におけるワークライフバランス

今回の調査対象は、日本において就労する日本人及び外国人、日系企業・機関勤務者または外資系企業・機関勤務者のワークライフバランスである。この章では、日本の労働市場を概観する。

総務省統計局（2012）は、2012年の日本における平均就業者数を6,270万人と公表している。2011年に比べ19万人の減少となった。また、15～64歳の就業者は、平成24年平均で5,675万人となり、前年に比べ43万人の減少となった。男女別にみると、男性は3,252万人と35万人の減少、女性は2,423万人と8万人の減少となった。一方、65歳以上の就業者は、2012年に比べ、24%もの増加を示しており、労働人口の高齢化が窺える。労働市場やビジネスのグローバル化や少子高齢化に伴い、それを構成する労働者は複雑化・多様化してきており、それと共に働き方や仕事への思考、ワークライフバランスも多様化している。

表2 年齢階級別就業者の推移

(万人)

	実 数							対前年増減						
	男女計			男		女		男女計			男		女	
	総 数	15～64歳	65歳以上	総 数	15～64歳	総 数	15～64歳	総 数	15～64歳	65歳以上	総 数	15～64歳	総 数	15～64歳
平成14年	6330	5854	477	3736	3437	2594	2416	-82	-78	-3	-47	-46	-35	-34
15	6316	5840	477	3719	3423	2597	2417	-14	-14	0	-17	-14	3	1
16	6329	5848	480	3713	3416	2616	2433	13	8	3	-6	-7	19	16
17	6356	5862	495	3723	3413	2633	2448	27	14	15	10	-3	17	15
18	6382	5872	510	3730	3414	2652	2458	26	10	15	7	1	19	10
19	6412	5873	539	3753	3415	2659	2458	30	1	29	23	1	7	0
20	6385	5832	553	3729	3383	2656	2449	-27	-41	14	-24	-32	-3	-9
21	6282	5717	565	3644	3294	2638	2424	-103	-115	12	-85	-89	-18	-25
22	6257	5686	570	3615	3266	2642	2421	-25	-31	5	-29	-28	4	-3
* 23	6244	5675	569	3607	3258	2638	2417	-13	-11	-1	-8	-8	-4	-4
* 23	6289	5718	571	3636	3287	2653	2431	-	-	-	-	-	-	-
* 24	6270	5675	595	3616	3252	2654	2423	-19	-43	24	-20	-35	1	-8

出所：総務省統計局 「労働力調査」

第2節 働き方のダイバーシティとしてのワークライフバランス

ダイバーシティとは、米国雇用機会均等委員会によれば「ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」と定義される。1960年代にアメリカで機会均等を目指し、マイノリティの人々の地位向上に重点をおいた法律が制定されたことから研究が始まったが、現在では、「人種・民族、ジェンダー、社会階級、宗教、国籍、性的傾向といったカルチュラル・アイデンティティを構成するものを範疇とする」(Ely & D. Thomas, 2001)「ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類を指す。その属性とは、たやすく目につく年齢、ジェンダー、人種・民族といった特徴だけでなく、よりその人を知ったうえで明らかになる属性、個性、知識、価値観、教育、

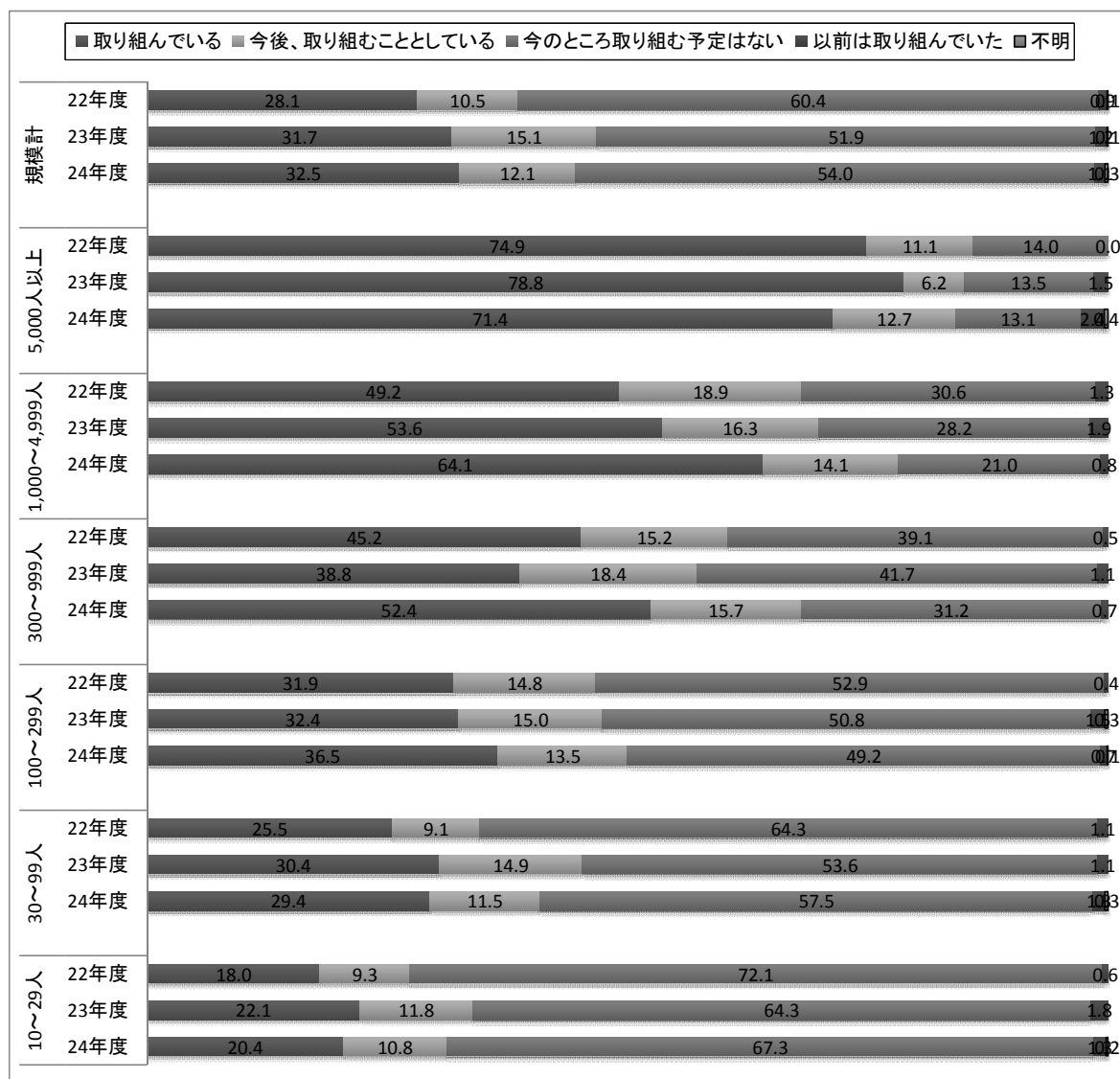
勤続年数、職歴といった仕事に直接関係のあるものなどもその属性に含まれる」(Jackson et al., 2003)とそのことが組織にとってもたらすメリットをより明確にする必要があると考えられるようになった。

ダイバーシティは、表層的あるいは深層的かどうかによって、2つのカテゴリーに分類される。表層的なレベル (Jackson et al., 1995) は、目に見えて識別可能なもの (Pelled, 1996) であるため、人口統計学上の区分による特性が容易に観察され、測定することができる。表層的なダイバーシティとは、ソーシャル・カテゴリーや人口統計学上の区分によるダイバーシティであるとされる。例えば、それらは、性別、人種、国籍、障害などである。

一方、深層的なダイバーシティ (Harrison et al., 1998) は、外観的に判別可能なものではなく (Riordan, 2000)、外部からは識別しにくいものである。その形態には、パーソナリティ、価値、態度、嗜好、本研究で対象とするワークライフバランスなどが含まれる。

図 4 規模別ポジティブ・アクションの取組状況の推移

(単位：％)



出所：厚生労働省「平成 24 年度雇用機会均等基本調査」より筆者作成

1972 年男女雇用機会均等法の施行以降、男女雇用機会や賃金差等の男女労働間の差を解消すべく、女性雇用率や管理職比率等、具体的数値目標を上げた積極的取り組み、ポジティブ・アクションを実施する企業や組織が日本においても増えてきている。なお、ポジティブ・アクションの定義については、第 3 章にて後述する。

2012 年度の「雇用機会均等基本調査」によれば、過去の雇用慣行や性別役割分担意識などが原因で男女労働者の間に事実上生じている格差の解消を目的として行う措置、すなわち「女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組（ポジティブ・アクション）」に

ついて、「取り組んでいる」企業割合は 31.7%（平成 22 年度 28.0%）、「今後、取り組むこととしている」企業割合は 15.1%（同 10.7%）、「今のところ取り組む予定はない」とする企業割合は 51.9%（同 60.3%）であった。「取り組んでいる」企業割合を規模別にみると、規模が大きい企業ほどその割合が高く、5,000 人以上規模で 78.8%（同 74.5%）、1,000～4,999 人規模で 53.6%（同 49.6%）、300～999 人規模で 38.8%（同 45.1%）、100～299 人規模で 32.4%（同 32.0%）、30～99 人規模で 30.4%（同 25.3%）、10～29 人規模で 22.1%（同 17.8%）となっており、300～999 人規模を除く全ての規模において平成 22 年度調査を上回った。

また、「今のところ取り組む予定はない」とする企業割合は、規模が小さい企業ほどその割合が高く、10～29 人規模で 64.3%、30～99 人規模で 53.6%、100～299 人規模で 50.8%、300～999 人規模で 41.7%、1,000～4,999 人規模で 28.2%、5,000 人以上規模で 13.5%であった。

経済産業省は、2012 年より「ダイバーシティ経営企業 100 選」と称し、女性、外国人、高齢者、障がい者を含め、一人一人が能力を最大限発揮して価値創造に参画していくことの必要性、一部の先進的な企業を除き、多くの日本企業では、多様な人材の積極的活用に向けての動きの鈍感さへの問題意識を説き、ダイバーシティ推進に向けた各社の自発的な取組を後押しし、そうした動きを加速化させるべく、企業における「ダイバーシティ経営」への積極的な取組を「経済成長に貢献する経営力」として評価し、ベストプラクティスとして発信することで、ダイバーシティ推進のすそ野を広げることを目的として、「ダイバーシティ経営企業 100 選」事業を実施している。経済産業省も、「ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があり、こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらす。ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではない。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもなく、経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としている。」とし、ダイバーシティの経営上の成果として、大きく 4 つに分けて考えている。

① プロダクトイノベーション：

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれる。）

② プロセスイノベーション：

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）

（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まる。）

③ 外的評価の向上：

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

④ 職場内の効果：

従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など

また、ワークライフバランスについても以下の通り、述べている。

「ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。

たとえば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかのサポートが必要な障がいのある人、週5日フルタイムで働くことを望まない高齢者等です。

「チャレンジド (the challenged)」という言葉があります。これは、障がいのある人を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイデアも生まれてきます。障害や時間制約等をマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改変していくことが必要です。

働き方の改変には、通常、時間や手間がかかります。また、そうした改変は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、

「制約のある人材」に対して制約だけに着目するのではなく、一人一人の可能性の部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。(以上引用)」

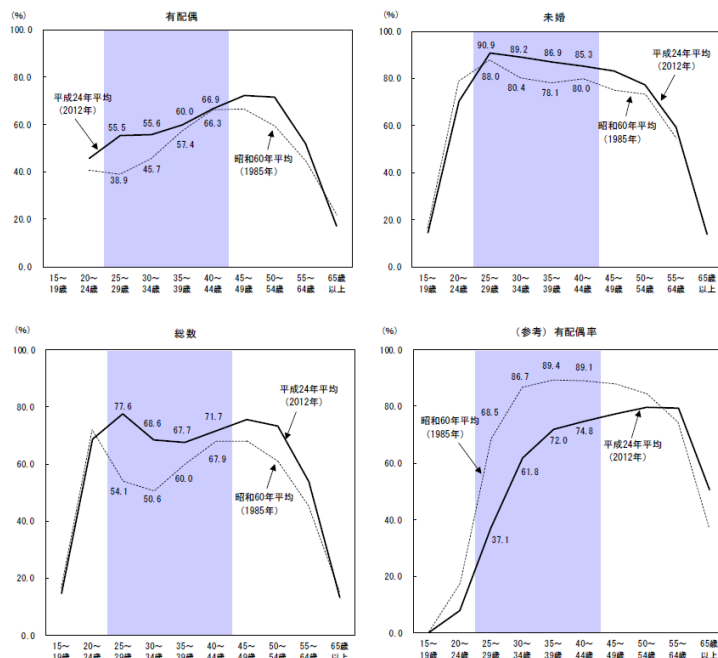
以上のように労働者が多様化するにつれ、働き方も多様化しており、雇用する企業・組織はそれに取り組む必要性に直面してきている。

第3節 女性の社会進出

総務省統計局（2012）によると、2012 年の日本における平均就業者数を 6270 万人であり、2011 年に比べ 19 万人の減少となった。一方で男女別にみると、男性は 3616 万人と 20 万人の減少、女性は 2654 万人と 1 万人の増加となり、就業する女性は増加してきている。さらに、2012 年度労働人口調査によると、子育て世代（25～44 歳）の女性の労働力人口比率を配偶関係、年齢階級別にみると、有配偶女性では、2012 年平均を男女雇用機会均等法が制定された 1985 年と比べると、25～29 歳で 16.6 ポイントの上昇、30～34 歳で 9.9 ポイントの上昇、35～39 歳で 2.6 ポイントの上昇、40～44 歳で 0.6 ポイントの上昇となった。同世代（25～44 歳）の未婚女性では、2012 年平均を 1985 年と比べると、全ての年齢階級で上昇となった。

また、25～44 歳の女性について、2012 年平均を 1985 年と比べると、25～29 歳は 54.1% から 77.6% と 23.5 ポイントの上昇、30～34 歳は 50.6% から 68.6% と 18.0 ポイントの上昇などとなっており、結婚後、育児後における女性も積極的に就業する人口が増加していることが明らかである。なお、25～44 歳の有配偶率について見てみると、2012 年平均を 1985 年と比べると、全ての年齢階級で低下となっている。

図 5 配偶関係、年齢階級別労働力人口比率（女性）



出所：総務省統計局「労働人口調査」

しかしながらマッキンゼー・カンパニーの“Women Matter”調査（2011）は、日本がアジアの中でも女性従業員数、管理職登用及び経営幹部登用数が少ないことを公表している。新卒採用時、女性従業員が約49%であるが、管理職層になると11%、経営幹部層になると1%にとどまり、これは香港がそれぞれ54%、23%、11%なのに対して大きく後退している。それでもなお、女性活用推進を戦略的プライオリティとして捉えている日本の企業は、23%程度と極めて少ない。一方で、これからのさらなる女性の就業率が増加する潜在性はあるように予測できる。

図 6 女性活用における機会損失

	University graduates	Entry-level professionals	Mid-to-senior management	Executive committee	CEO	Board
China	50	55	21	9	1	8
India	42	29	9	3	<1	5
Japan	49	45	11	1	<1	2
S. Korea	48	40	6	2	<1	1
Singapore	49	50	20	15	8	7
Malaysia	57	53	11	N/A	5	6
Indonesia	57	47	20	N/A	5	6
Australia	57	45	N/A	12	3	13
Taiwan	49	44	18	9	1	8
Hong Kong	54	52	23	11	2	9

出所：McKinsey, Women Issues as Asia Perspectives 2012

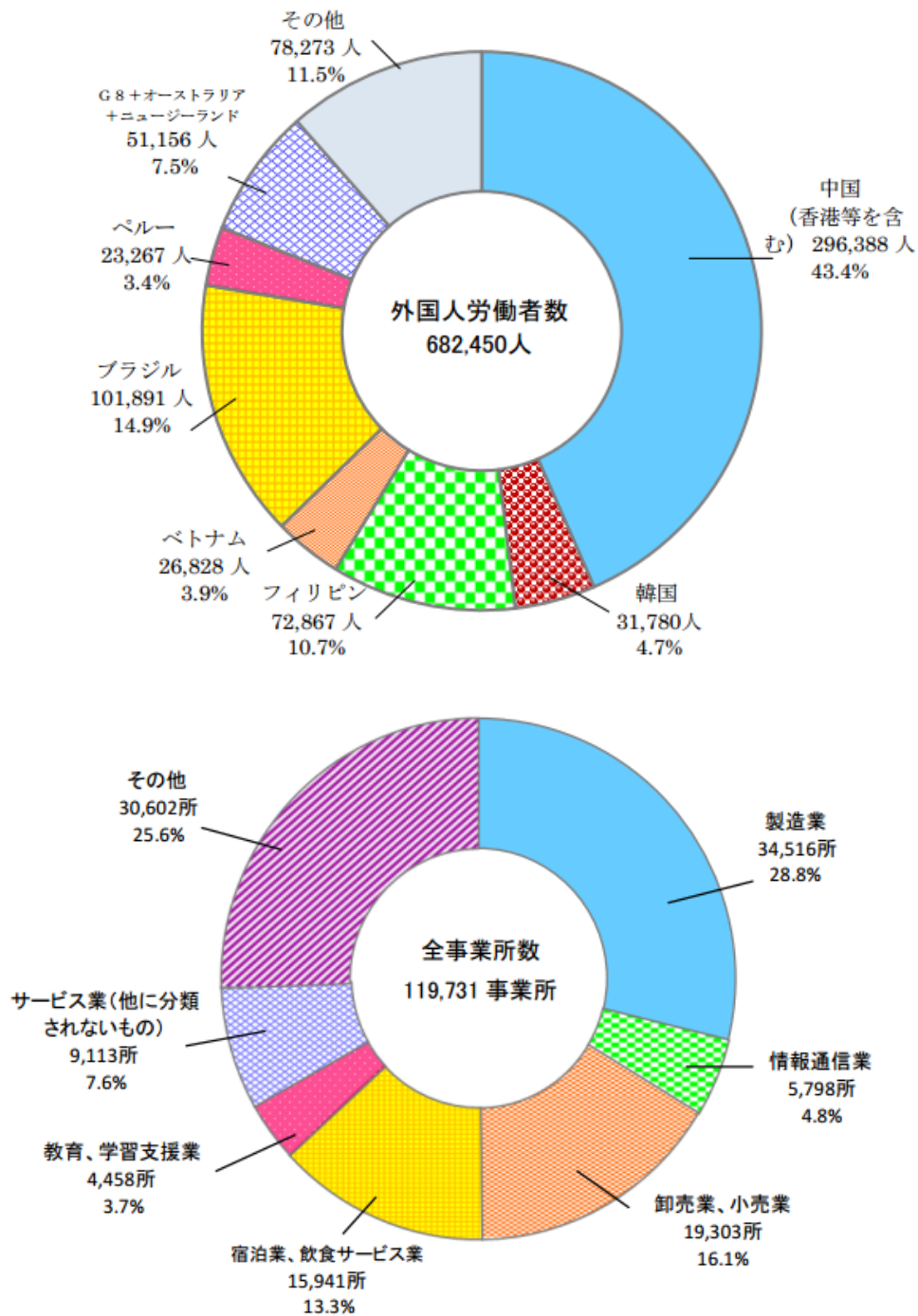
しかし日本は、男性中心社会であったり、過重な時間外労働であったり、また日本企業の伝統的な三種の神器と言われた終身雇用制度、年功序列、社内労働組合がいまだ継続している企業・組織が多く、転職を通じてワークライフバランスの実現を図れるほど、他の先進諸国程、転職機会が豊富なわけでもない。出産・育児、または介護等の家庭での役割責任が比較的高い女性に限らず男性にとってもフレキシブルな勤務の必要性が高くなってきている。また、はフレキシブルな働き方が尊重されない企業やより役割責任の高い仕事これは彼らの働き方への障害となっている（山本, 2011）。

第4節 外国人労働者の増加

迫りくるグローバル化における波が日本にも来ている。従来の製造業を中心とした、安い賃金を求めての生産部門の海外流出に加え、日本にて就労する外国人労働者も増加してきている。1980年代の日本から海外へ進出するという動きや単なる労働力の確保にとどまるのではなく、そこには、国籍の異なる従業員をいかにマネジメントし、企業と組織の競争優位とするか、という課題に繋がってきている。厚生労働省（2012）は「外国人雇用状況の取りまとめ」にて、日本において事業主に雇用される外国人労働者の数を公表している。2012年10月時点で事業主から提出があった届出件数を集計したもので、特別永住者、在留資格が「外交」と「公用」の者を除くと、外国人労働者を雇用している事業主は119,731か所であり、外国人労働者は682,450人である。1994年当時130,000人であったの対し、この20年にて約5倍に人数を伸ばしている。産業別に見てみると、外国人労働者682,450人のうち、製造業が260,988人（約38.2%）、情報通信業26,427人（3.9%）、卸売業・小売業72,084人（10.6%）、宿泊業・飲食サービス業75,158人（11.0%）、教育・学習支援業48,075人（7.0%）、サービス業（他に分類されないもの）85,352人（12.5%）となっている。国籍別に見ても、中国人が296,388人（43.4%）と半数近くを占め、そこからブラジル人101,891人（14.9%）、フィリピン人72,867人（10.7%）、G8+オーストラリア+ニュージーランド人51,156人（7.5%）と続き、その多様性が窺える。在留資格別にみると、身分に基づく在留資格が外国人労働者全体の45.2%を占め、次いで、技能実習生等の技能実習が19.7%、専門的・技術的分野の在留資格2が18.2%となっている。専門的・技術的分野の外国人労働者は124,259人と前年同期比で3,371人（2.8%）増加しており、専門的な知識・技術をもつ外国人の雇用が拡大している。一方、定住者や日本人の配偶者など身分に基づく在留資格の外国人労働者は308,689人と前年同期比で10,933人（3.4%）減少している。その要因として、身分に基づく在留資格の外国人が多く働いている製造業を中心として現在の雇用失業情勢が依然として厳しく、平成24年7月以降、自動車などの輸送用機械や電気機械などを中心とした製造業の事業所を離職した外国人が増加傾向にあることが考えられる。つまり、製造業の事業所における外国人労働者が減少している一方、専門的・技術的分野の外国人労働者が増加しているのを鑑みるに、労働マンパワーとして外国人労働者の必要性ではなく、市場のグローバル化に伴う専門性・多様性戦略としての外国人労働力の必要性が高まっている可能性がある。この外国人労働者が外資系企業の日本における新市場の開拓や、日本企業の海

外市場戦略における不可欠な存在となり、今後のリテンションを施策していく対象となってくると推測できる。

図 7 国籍別外国人労働者の割合、産業別外国人雇用事業所の割合



出所：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

第5節 介護休業とファミリーフレンドリー施策

女性の社会進出、外国人労働者等、従前と異なる労働者のみならず、日本において労働力の大部分を占めてきた日本人男性にも例外とはいえない。高齢化社会に伴い、男性労働者にも介護休業取得等、介護に起因したワークライフバランスの必要性が上昇している。

総務省「平成24年就業構造基本調査」によると、15歳以上人口について、介護をしている者は5,574,000人で、そのうち、男性は2,006,000人、女性は3,568,000人となっている。このうち、介護をしている雇用者は、2,399,000人と、介護をしながら就業している人は半数を下回る結果となっている。さらに、このうち介護休業等制度の利用をした人は、378,000人であり、利用率としては、15.7%に留まる結果となった。一方で、過去5年間に介護・看護のため前職を離職した者は487,000人おり、介護休業等の制度を取るよりも多くの人が離職をしている現状がある。

また、厚生労働省（2012）の公表する「雇用均等基本調査」によると、常用労働者に占める介護休業者割合は、0.06%であり、平成20年度時点での0.06%と変化は見られていない。男女別にみると、女性は0.12%、男性は0.02%となっている。また、介護休業者の男女比は、女性79.5%、男性20.5%であり、まだまだ男性の育児休業取得者は多くない。

表3 介護休業者割合

	男女計		女性		男性	
	常用労働者	介護休業者	女性常用労働者	介護休業者	男性常用労働者	介護休業者
平成20年度	100.00	0.06	100.00	0.11	100.00	0.03
平成24年度	100.00	0.06	100.00	0.12	100.00	0.02

注:「介護休業者」は、調査前年度1年間に介護休業を開始した者をいう。

出所: 厚生労働省「雇用均等基本調査」をもとに筆者加筆

そこで厚生労働省においても、ファミリーフレンドリー施策に取り組む企業の表彰制度等を2000年より実施しており、育児・介護休業の取得促進等、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できる職場環境を啓蒙している。

厚生労働省は、ファミリーフレンドリー施策を「仕事と育児・介護とが両立できるよ

うな様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組み」と定義している。具体的には、以下の4つにより、構成される。

表 4 ファミリーフレンドリー施策

1 法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること

- ・ 分割取得できる育児休業制度
- ・ 通算93日を超える介護休業制度
- ・ 年5日を超える子どもの看護休暇制度 等

2 仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、かつ、実際に利用されていること

- ・ 育児や介護のための短時間勤務制度
- ・ フレックスタイム制 等

3 仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること

- ・ 事業所内託児施設
- ・ 育児・介護サービス利用料の援助措置 等

4 仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること

- ・ 育児・介護休業制度等の利用がしやすい雰囲気であること。
- ・ 特に、男性労働者も利用しやすい雰囲気であること
- ・ 両立について、経営トップ、管理職の理解があること 等

出所：厚生労働省「ファミリー・フレンドリー企業表彰について」

第6節 内閣府のワークライフバランスへの取り組み

政府もまた、ワークライフバランスに取り組んでいる。内閣府は2008年より「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）憲章」を発足している。

「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）憲章」においては、「国民全体の仕事と生活の調和の実現が我が国社会を持続可能で確かなものにする上で不可欠であることから、国は、国民運動を通じた気運の醸成、制度的枠組みの構築や環境整備などの促進・支援策に積極的に取り組む」としている。

具体的行動指針としては、国として、生活の時間の確保や多様な働き方を可能とする雇用環境整備を目指した支援・促進、先進企業の好事例等の情報の収集・提供・助言、業務効率化のノウハウ提供、中小企業等が行う労働時間等設定改善の支援等、仕事と生活の調和の実現に取り組む企業への支援を推進、労働基準法、労働契約法、パートタイム労働法等関係法令の周知を図るとともに、法令遵守のための監督及び指導を強化、顕彰制度や企業の取組の診断・点検を支援すること、次世代育成支援対策推進法に基づく認定マーク（くるみんマーク）の周知等により、積極的取組企業の社会的な評価を推進していく。

また、就労による経済的自立を促し、勤労観・職業観を形成し、社会人・職業人として必要な能力を身につけた人材を育成するため、学校段階を通じたキャリア教育・職業教育を体系的に充実させる。また、キャリア教育を進めるにあたっては、社会・経済・雇用などの基本的な仕組みや労働者としての権利・義務、仕事と生活の調和の重要性など、キャリアを積み上げる上で必要な知識の理解についても促進を図る、という。非正規労働者や長期失業者等に対し、職業訓練とその期間中の生活保障を行う求職者支援制度の創設に向けた検討を行い、トランポリン型の第2のセーフティネットを確立したり、フリーターの常用雇用化を支援したりしていく。

法的規制・法的緩和でいえば、労使による長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善の取組を支援する。改正労働基準法（平成22年施行）に基づく割増賃金率の引上げへの対応や年次有給休暇取得促進を図るために改正した「労働時間等見直しガイドライン（労働時間等設定改善指針）」の周知等により、長時間労働の抑制及び年次有給休暇の取得促進を図る。

国としても、育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワークといった多様な働き方を推進するとともに、パート労働者の均衡待遇の推進、働く意欲と能力の

ある女性や高齢者の再就職や就業継続の支援、促進等、その多様な働き方を推進するための条件を整備する。女性が主体的に働き方を選択できるよう、結婚、妊娠、出産といったライフイベントを視野に入れ、長期的な視点で自らの人生設計を行うことを支援する。妊娠・出産を経ても働きたいという希望を持ちながらも離職する女性がいまだに多い現状を改善し、育児休業を取得しやすい環境を整備するとともに女性の就業率の向上を図る。多様な働き方に対応した保育サービスの充実等多様な子育て支援を推進、在宅就業の環境整備のための枠組みを検討する。

「パパ・ママ育休プラス」等も活用した男性の育児休業の取得促進や学校や地域など様々な場で、男女が協力して子育てに関わることについての学習機会を提供すること等により男性の子育てへの関わりの支援・促進、または地域のスポーツ活動や自然体験活動、文化活動等への親子での参加を促すとともに、保護者や地域住民等の学校支援活動などへの参加を促進し、男性が子育てに関わるきっかけを提供する。

「仕事は、暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に、家事・育児、近隣との付き合いなどの生活も暮らしに欠かすことができないものであり、その充実があってこそ、人生の生きがい、喜びは倍増します。しかしながら、現実の社会には、安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、仕事と子育てや老親の介護との両立に悩むなど、仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られます。これらが、働く人々の将来への不安や豊かさが実感できない大きな要因となっており、社会の活力の低下や少子化・人口減少という現象にまで繋がっていると言えます。それを解決する取組が、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現です。仕事と生活の調和の実現は、国民の皆さん一人ひとりが望む生き方ができる社会の実現にとって必要不可欠です。」と、内閣府も国民の健康のための国策として、ワークライフバランスを推奨、啓蒙している。

図 8 くるみんマーク



「くるみんマーク認定について」

*くるみんマークは、行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、申請を行うことにより、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣（都道府県労働局長へ委任）の認定を受けることができる。認定を受けた事業主は、次世代認定マーク（愛称：くるみん）を、商品、広告、求人広告などにつけ、子育てサポート企業であることをアピールすることができる。

出所：厚生労働省東京労働

第3章 理論・枠組み・先行研究

第1節 ワーク・ファミリー・コンフリクト理論

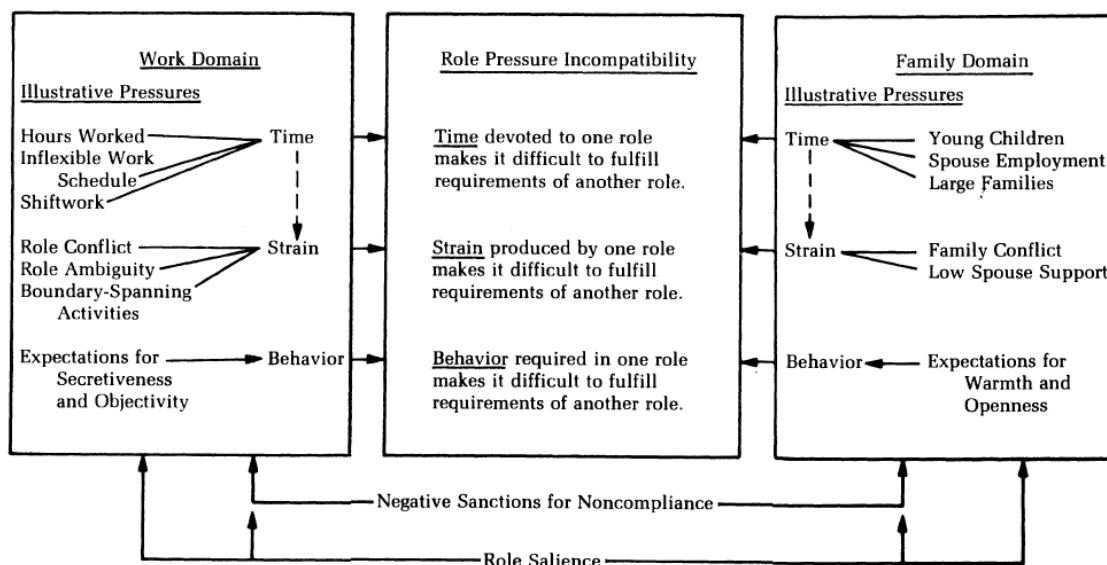
Zedeck & Mosier (1990) は、英米の組織心理学領域にて、仕事生活とそれ以外の生活との関係を明らかにしようとする試みは、最近まで各々の生活領域の質を反映するような職務満足と生活満足などの心理変数間の関係性を析出することに、労力を割いてきた。しかし、共働きの夫婦、特に、デュアル・キャリア・カップルや、シングルマザー・シングルファザーといったような一人親家族の増大などに伴って深刻化した、就業者個人の仕事と家族役割間で経験するコンフリクト（葛藤）に、しだいに心理学者の関心は移っていった。そして、このような葛藤を、ワーク・ファミリー・コンフリクトと称している（Greenhaus & Beutell, 1985）。

第1項 ワーク・ファミリー・コンフリクトの定義

役割間葛藤は、期待役割間の葛藤の一形態であり、ある集団・組織の構成員であることに伴うことで役割期待が、別の組織・集団に所属していることに伴う役割期待と、両立しない、互換性がない（incompatible）場合に経験される（Kahn et al, 1964）。

Greenhaus & Beutell (1985) は、Kahn (1964) らの研究を踏まえて、ワーク・ファミリー・コンフリクトとは、「ある個人の仕事において期待される役割と、家庭において期待される役割が、いくつかの観点で、互いに両立しえない、互換性のないような、役割間葛藤の一形態」であり、これを①時間に基づく葛藤（Time-Based Conflict）、②ストレス反応に基づく葛藤（Strain-Based Conflict）、③行動に基づく葛藤（Behavior-Based Conflict）および、「家庭から仕事領域への葛藤（Family to Work Conflict）」と「仕事から家庭領域への葛藤（Work to Family Conflict）」という2方向からなる概念、と定義した（Greenhaus & Beutell, 1985）。

図 9 ワーク・ファミリー・コンフリクト理論



(出所) : Sources of Conflict between Work and Family Roles (Greenhaus& Beutell)

① 時間に基づく葛藤 (Time-Based Conflict)

仕事（家庭）にて期待される役割に費やす時間量が、家庭（仕事）に関する期待役割の遂行を干渉、妨害しうる影響がある場合に生じる。これには2つのタイプがあり、1つめは、時間は有限なので、ある期待役割の遂行に時間を投資すれば、他の期待役割の遂行に投資すべき時間は必然的に少なくなることによって、葛藤が生じる場合で、これは時間に基づく葛藤の典型である。第2は、ある役割に関する期待要請が高負荷なために十分に達成できず没頭してしまい、別の役割に関する要請に対応している最中にも、前者の役割における未達成な課題に気が取られてしまい、葛藤が生じる場合である。本研究における第5節の分析において後述するが、就業時間におけるフレキシビリティがあるからといって、必ずしもこの時間に基づく葛藤が緩和されるとは想定されず、育児や家庭環境等、役割期待に基づいた個々のニーズと、就業時間におけるフレキシビリティの程度に照合が確認された場合に、時間に基づく葛藤は緩和される、とされている (Bohen & Viveros-Long, 1981)。また、時間的コミットメントが役割的コミットメントに相当するという指向を持っている従業員は、時間に基づく葛藤が緩和される、といったような先行研究 (Howard, Cunningham & Rechnitzer, 1977) や、パートタイムと決められた就業時間において雇用されている既婚女性の方が、フルタイムにて雇用される既

婚女性よりも時間に基づく葛藤が高いということが確認された先行研究もある（Hall & Gordon, 1973）。Hall & Gordon は、パートタイムの女性のほうがフルタイムでの主婦としての役割期待が大きく、家庭外での仕事に対する役割期待自体が葛藤となりやすいと述べている。

② ストレス反応に基づく葛藤（Strain-Based Conflict）

仕事および家庭の役割ストレスは、緊張、不安、疲労、抑うつ、アパシー、いろいろなようなストレス反応を引き起こす可能性がある。ストレス反応に基づく葛藤は、ある期待された役割によって生み出されたストレス反応が、別の役割に関する期待要請への対応を困難にするという意味で、二つの役割は葛藤状態にある。仕事と家庭における役割期待については、互換性がないため、ストレス反応が確認しやすく、また仕事における役割やジョブ・ディスクリプションの曖昧さと職場内における葛藤が、ワーク・ファミリー・コンフリクトの高揚に関係性があることが先行研究において確認されている（Jones & Butler, 1980）。また、Jones & Butler（1980）によると、ワーク・ファミリー・コンフリクトが高まると、タスクへのチャレンジ精神、マルチタスク能力や職務への重要性への負の相関があり、また職務に対する自律性へは正の相関があることが明らかになっている。一方、ワーク・ファミリー・コンフリクトにかかるストレス反応は、新しいジョブへアサインされたり、チャレンジングなゴール設定されたりした従業員や、また逆に何もチャレンジがない職務やルーティング業務をこなす従業員からも同じように高いストレス値や不安、疲労やいらいらが観察されたことから、期待役割に対するストレス反応は、一概に説明することが難しい、といった反論もある（Evans, 1980）

③ 行動に基づく葛藤（Behavior-Based Conflict）

ある役割に期待される特徴的な行動パターンが、別の役割に期待される行動パターンと両立しない場合、葛藤が経験される。例えば、管理職者であると同時に母親であるとして、客観的・論理的であることや、冷静さ、感情的安定性やアグレッシブさが管理職者に期待される役割行動パターンとして、母親として期待される役割行動パターンが慈愛的や情緒的であること、暖かさなどであり、それが対立・矛盾するならば、その人は仕事と家族役割の間で葛藤を経験することになる。また、役割に関連する価値が矛盾することによって、葛藤が生じる可能性がある。これにおいては、Burke & Weir（1980）

は、仕事において期待されるような、主に男性に期待される傾向のある、非感情的・論理的・権威的といった行動スタイルは、家庭領域において、子供から要求されているような行動は、互換性がなく、決して両立することはないかもしれない、と結論付けている。これは、若い男性マネージャーを母集団として調査した場合、顕著に見られ、両期待役割を両立しえない事で中間に立たされることが先行研究により確認され(Bartolome, 1972)、Greiff & Munter (1980) や Steiner (1972) もこれを支持している。

第2項 ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度

第2に、2つの方向とは、「家庭から仕事領域への葛藤（以下略して、『家庭→仕事』）」と、「仕事から家庭領域への葛藤（以下略して、『仕事→家庭』）」である。

Carlson (2000) は、各形態と各方向を組み合わせた6側面、すなわち、『家庭→仕事』における時間・ストレス反応・行動の3つの形態に基づく葛藤、『仕事→家庭』における時間・ストレス反応・行動に基づく葛藤に分類でき、それぞれ該当する項目を各側面に関して3項目ずつ、計18項目（『家庭→仕事』・『仕事→家庭』、各9項目）を、ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度として示した。また、『家庭→仕事』と『仕事→家庭』のそれぞれの構造を把握するために因子分析を行い、その因子構造に基づいて、『家庭→仕事』と『仕事→家庭』の下位尺度を構成することとした。調査設問は、以下の通りである。

表 5 Work-Family Conflict Scale

Time-based work interference with family

- 1 . My work keeps me from my family activities more than I would like.
- 2 . The time I must devote to my job keeps me from participating equally in household responsibilities and activities.
- 3 . I have to miss family activities due to the amount of time I must spend on work responsibilities.

Time-based family interference with work

- 4 . The time I spend on family responsibilities often interfere with my work responsibilities.
- 5 . The time I spend with my family often causes me not to spend time in activities at work that could be helpful to my career.
- 6 . I have to miss work activities due to the amount of time I must spend on family responsibilities.

Strain-based work interference with family

- 7 . When I get home from work I am often too frazzled to participate in family activities responsibilities.
- 8 . I am often so emotionally drained when I get home from work that it prevents me from contributing to my family.
- 9 . Due to all the pressures at work, sometimes when I come home I am too stressed to do the things I enjoy.

Strain-based family interference with work

10. Due to stress at home, I am often preoccupied with family matters at work.
11. Because I am often stressed from family responsibilities, I have a hard time concentrating on my work.
12. Tension and anxiety from my family life often weakens my ability to do my job.

Behavior-based work interference with family

13. The problem-solving behaviors I use in my job are not effective in resolving problems at home.
14. Behavior that is effective and necessary for me at work would be counterproductive at home.
15. The behaviors I perform that make me effective at work do not help me to be a better parent and spouse.

Behavior-based family interference with work

16. The behaviors that work for me at home do not seem to be effective at work.
17. Behavior that is effective and necessary for me at home would be counterproductive at work.
18. The problem-solving behavior that works for me at home does not seem to be as useful at work.

図 10 ワーク・ファミリー・コンフリクトの構成因子

		Directions of Work-Family Conflict	
		Work Interference with Family	Family Interference with Work
Forms of Work-Family Conflict	Time	Time Based Work Interference with Family	Time Based Family Interference with Work
	Strain	Strain Based Work Interference with Family	Strain Based Family Interference with Work
	Behavioral	Behavioral Based Work Interference with Family	Behavioral Based Family Interference with Work

出所：Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict

をもとに筆者が作成

第1因子は「時間・ストレス反応に基づく」項目からなり、第2因子は「行動に基づく」項目からなることを明らかにしており、すなわち、『家庭→仕事』の9項目に関する因子分析によって得られた第1因子を「時間・ストレス反応に基づく『家庭→仕事』の

葛藤」、第2因子を「時間に基づく『家庭→仕事』の葛藤」、さらに仕事→葛藤の9項目に関する因子分析によって得られた第1因子を「時間・ストレス反応に基づく『仕事→家庭』の葛藤」、第2因子を「時間に基づく WFC」とした。Carlson は、時間とストレス反応に基づく次元と行動次元が異なる次元であることが、このことは、Greenhaus & Beutell (1985) の理論構成図と合致している。理論図においては、時間とストレス反応に基づく次元が関係があることを示す矢印が、時間に基づく葛藤からストレス反応に基づく葛藤へと引かれており、時間に基づく『家庭→仕事』の葛藤、『仕事→家庭』の葛藤がストレス反応に基づく『家庭→仕事』・『仕事→家庭』の原因となること、そして行動に基づく『家庭→仕事』の葛藤・『仕事→家庭』の葛藤と、時間・ストレス反応に基づく『家庭→仕事』の葛藤・『仕事→家庭』の葛藤が独立していることが理論図中に示されているのである。すなわち、彼らは、ワーク・ファミリー・コンフリクトを二分化するとすれば、「時間・ストレス反応に基づく葛藤」と「行動に基づく葛藤」に区分されるであろうことを、当初から主張していたのである。

これについて、吉田 (2007) は、東京都練馬区および板橋区に在住し、2002 年度において長子が中学生であり、両親と同居している 3,000 世帯に対して、調査を実施している。その中では、所属企業のファミリーフレンドリー施策を利用できるか否かは、『家庭→仕事』、『仕事→家庭』とも全く関係がなく、両立を支援する組織文化や上司の支援が、行動以外の時間・ストレス反応に基づくワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和することが明らかとなった。本研究では、吉田 (2007) が作成したワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の日本語版を使用する。

表 6 吉田(2007)のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度

【『家庭→仕事』のワーク・ファミリー・コンフリクト】

時間に基づく葛藤

1. 家族のあれやこれやで、思うように仕事に時間が配分できない
2. 家庭の状況が、今の仕事の遂行（定時に仕事を始める、残業をするなど）の妨げになっている
3. 家庭のあれやこれやで、職場の仲間との付き合いが十分持てないでいる

ストレス反応に基づく葛藤

4. 家庭内の問題がストレスになって、本来こなせるはずの業務の量や質をこなせないことがしばしばある
5. 家庭内のあれこれが気になって、職場で仕事に専念できないことがしばしばある
6. 家事や育児やらで、疲れてしまい、仕事をやろうという気持ちになれないことがしばしばある

行動に基づく葛藤

7. 私の家庭内で生じる問題を上手く対処する上で適切な考え方や態度は、私が現在担当している仕事上の問題を解決する上では有害でさえある
8. 私が自身の家庭においてより良き親であり、あるいは良き配偶者である上で適切な考え方や態度は、私が現在担当している仕事を遂行する上ではあまり役に立たない
9. 私の家庭内で生じる問題を上手く対処する上で適切な考え方や態度は、私が現在担当している仕事を遂行する上ではあまり役に立たない

【『仕事→家庭』のワーク・ファミリー・コンフリクト】

時間に基づく葛藤

10. 仕事が原因で、家族との接触が十分にとれないでいる
11. 仕事が、家庭での役割遂行（子どものしつけ・教育、家事）の妨げになっている
12. 仕事が、家族と過ごしたい時間を奪っている

ストレス反応に基づく葛藤

13. 仕事があまりに忙しいために、家に帰ってもゆったりと落ち着く気分になれない
14. 家にいても仕事のことが気になってしかたがないことが、しばしばある
15. 仕事のあと家に帰っても疲れてしまい、何かしようという気持ちになれないことがしばしばある

行動に基づく葛藤

16.仕事をする上で有効な考え方や態度は、私がより良き親であること、あるいは良き配偶者であることには、役に立たない

17.私の仕事を円滑に進める上で有効な考え方や態度は、家庭内の問題を解決する上では、あまり役に立たない

18.私の仕事を円滑に進める上で有効な考え方や態度は、家庭内の問題を解決する上では、有害でさえある

また、渡井（2006）は、ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度における 18 問の日本語版の開発と検討を実施している。従業員数を 301 名以上としている民間 IT 企業 24 社に勤務し、就学前の子供を持つ IT エンジニア 180 名を対象に、質問調査用紙を郵送し、さらに保健所に子供を預けている両親 34 名を対象に、再テストを行った。これによって、 α 係数が 0.77~0.92、内部相関係数 0.60 を超える内的一貫性を得られたため、日本人労働者における仕事と家庭の葛藤を評価する上で信頼性と妥当性を有するワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の日本語版を開発した。しかしながら、調査対象が就学前の子供を持つ IT エンジニアと限定しているため、このサンプルが育児中の労働者の代表性は持たえないという限界もある。

第2節 ダイバーシティ理論

第1項 ダイバーシティの分類

米国におけるダイバーシティ研究は、1960年代から1970年代の雇用機会均等やアファーマティブ・アクションの対象として始まり、当初、米国雇用機会均等委員会には、「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」というきわめて限定的な定義であった。

アファーマティブ・アクションは、公民権運動から始まり、この実効性を高めるため、機会の平等を法的に保証するだけでなく、結果の平等を目指し、雇用・教育や補助金の配分など、伝統的に不利な立場に置かれてきた黒人、女性、少数民族、障害者などを優遇・優先する差別を積極的に是正する措置・法的保護措置の総称である。具体的には、女性や人種による管理職比率や女性比率等の具性質的数値目標や積極的採用・昇進措置がある。

1964年に公民権法が制定され、人種・皮膚の色・宗教・出身国を理由とする差別・隔離を禁止し、これまで差別されてきたマイノリティ集団の雇用機会などの権利を擁護することが連邦政府に求められた。その後、1990年以降、ダイバーシティが、組織にとってどのような価値を生み、企業の競争優位の源泉となるのか、というデモグラフィ研究との融合的な考え方に変化していった（谷口, 2005）。その過程で、それ以外の属性、勤続年数、バックグラウンド、階層、パーソナリティなどのカテゴリーもダイバーシティ研究の範疇とされるようになった。本研究では、ワークライフバランスを働き方のダイバーシティと捉え、調査する目的から、ダイバーシティの定義として以下を採用する。

「ダイバーシティとは、ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類のことを指す。その属性とは、たやすく目につく年齢、ジェンダー、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知った上で明らかになる属性、個性、知識、価値観、さらには教育、勤続年数、職歴といった仕事に直接関連のあるものなどもその属性に含まれる」（Jackson et al, 2003）。また、ダイバーシティは、表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティと2つのカテゴリーに分類できる。

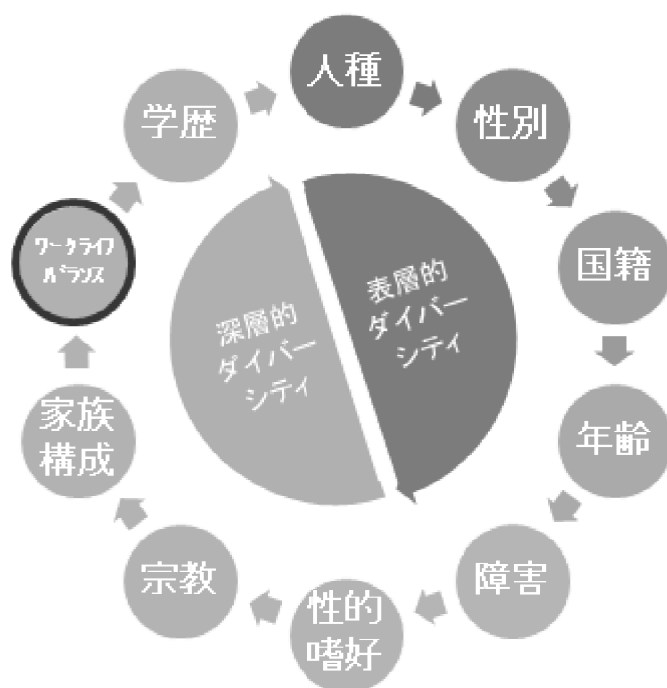
表層的なダイバーシティは、人口統計学上のデモグラフィックなダイバーシティであり、性別、人種、民族、国籍、年齢などの生まれながらにして本人に備わり、基本的には本人の努力では変更できないものである。それは外観などから判別しやすく、ソーシャル・カテゴリーを形成する場合がある（Jehn et al, 1999）。

一方、深層的なダイバーシティは、コミュニケーションスタイル、パーソナリティ、ワ

ークライフスタイル、価値観、態度、信条などの、一見では判別が難しい心理的な特性である。このダイバーシティは、時間や周囲の環境などにより変化・形成される場合が多い（Harrison et al, 1998）。

表層的なダイバーシティの影響は、組織やチームのメンバーと一緒に仕事をすることで弱まり、深層的なダイバーシティの影響は、メンバーと一緒に仕事をするうちに強まる（Harrison et al, 1998）傾向があるとされている。

図 11 ダイバーシティの次元



出所：Jackson（1992）より筆者作成

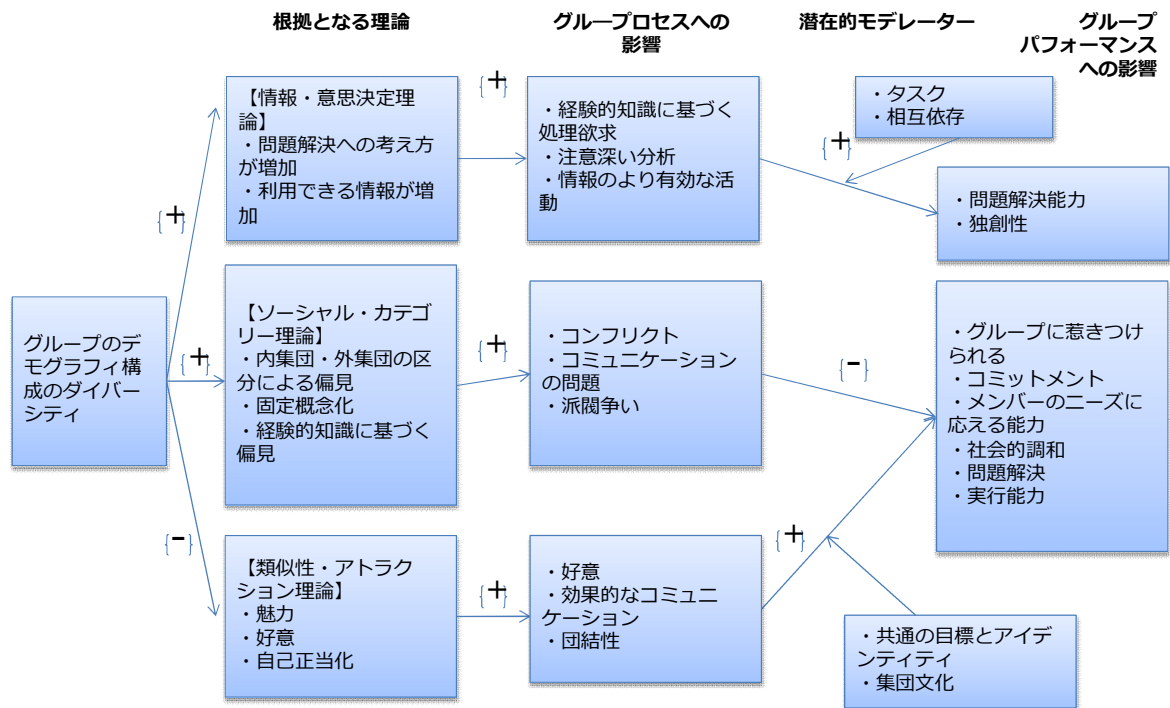
第2項 ダイバーシティの理論

組織におけるワークグループは、パフォーマンスを上げるための業務遂行、営利追求を目的としたメンバーの集まりである。したがって、組織では、グループのダイバーシティそれ自体が良い悪いという議論は意味がなく、ダイバーシティがあることが組織にとってどのようなメリットがあるのか、競争優位へと繋がるのか、グループのダイバーシティが、パフォーマンスにどのような影響を与えるのかが重要である。

しかし、ダイバーシティをすすめると、どの程度、利益向上に貢献するのかといった財務的パフォーマンスを向上させる理論モデルは開発されていない。ダイバーシティが、財務的パフォーマンスを向上させた、悪化させたという相関関係を示す事例は多いが、ダイバーシティが、裁判費用の削減を例外として、財務的パフォーマンスに直接影響を与えるかを説明することは難しい（谷口, 2005）。多くの研究は、ダイバーシティが、満足度、コミットメント、モチベーションといったメンバー個人の中間的なメディエーターとなって、非財務的なパフォーマンスに影響を与え、それが、結果的に離職率の低下や計画達成度やグループの売上や利益向上に結び付くというモデルで、ダイバーシティのパフォーマンスへの影響を説明している。

ダイバーシティの非財務的パフォーマンスのプロセスを説明する代表的な理論として、「情報・意思決定理論」（Cox & Blake, 1991）、「ソーシャル・カテゴリー理論」（Turner, 1987）、「類似性アトラクション理論」（Byrne, 1971）3つの理論がある。これは、グループのダイバーシティが高まると、どのようなプロセスを経て非財務的なパフォーマンスに影響を与えるかを説明している。

図 12 グループプロセスとパフォーマンスへのデモグラフィックな影響を示す統合型モデル



出所：Williams & O'Reilly (1998) を筆者修正

【情報・意思決定 (Information and decision-making) 理論】

情報・意思決定理論は、ダイバーシティがグループプロセスにプラスの影響を与えることを説明する理論モデルである。グループのダイバーシティが高まると、スキルや情報量、知識も多様性が高まり増加する。すると、ダイバーシティのある属性グループにいる人は、それぞれが異なる情報ネットワークをもっており、他のグループメンバーとは異なる情報ネットワークへのアクセスできる可能性が大きくなる。すると利用できる情報や資源も多様で多くなり、問題解決や独自性、意思決定の選択肢を増加させることができる。また、多様なアイディアや視点を活用することで、複雑性の高いコンフリクトやタスクの解決を導いたり、イノベーションを起こしやすくなったりとダイバーシティはプラスに働いている、という理論である。

【ソーシャル・カテゴリー（Social Categorization）理論】

ソーシャル・カテゴリー理論は、ダイバーシティが、パフォーマンスやグループプロセスにマイナスの影響を与えることを説明する理論モデルである。人は自尊心を高く持ちたい、という欲求があり、年齢・性別・所属する組織・地位・宗教など目立った特徴に基づいた自己カテゴリー化して分類し、自分と似た人とグループを組み、他のグループと社会的に区別する。その自己支持の過程で、自分の属するグループを魅力的である、他者をより魅力的でないと理解しようとし、他のグループを分断し、偏見を持つようになる。それがグループ間においてコミュニケーション障害を引き起こし、派閥抗争や対立へつながるとする理論である。逆に、ダイバーシティを採用せず、同質なメンバーで構成された組織形態のほうがうまく機能する、ということを示していることにもなる。

【類似性・アトラクション（Similarity-attraction）理論】

類似性アトラクション理論も、ダイバーシティが、パフォーマンスやグループプロセスにマイナスの影響を与えることを説明する理論モデルである。

人は属性の類似したグループを好意的に魅力的に感じる。属性が類似しているほうが、ダイバーシティを持つグループに比べ、共通の人生経験や価値観を持っている可能性があり、相互の円滑なコミュニケーションが可能となり、自己正当性を軸にグループの収束力や効率性が高まる可能性があるためである。このようにパフォーマンスを高めるためには、企業が団結性が高く、共通の目標とアイデンティティを示し、企業文化を育み類似性を作ることが重要だとする理論である。この理論では、逆にダイバーシティが高まると均質性が担保されず、マイナスの影響があるとしている。

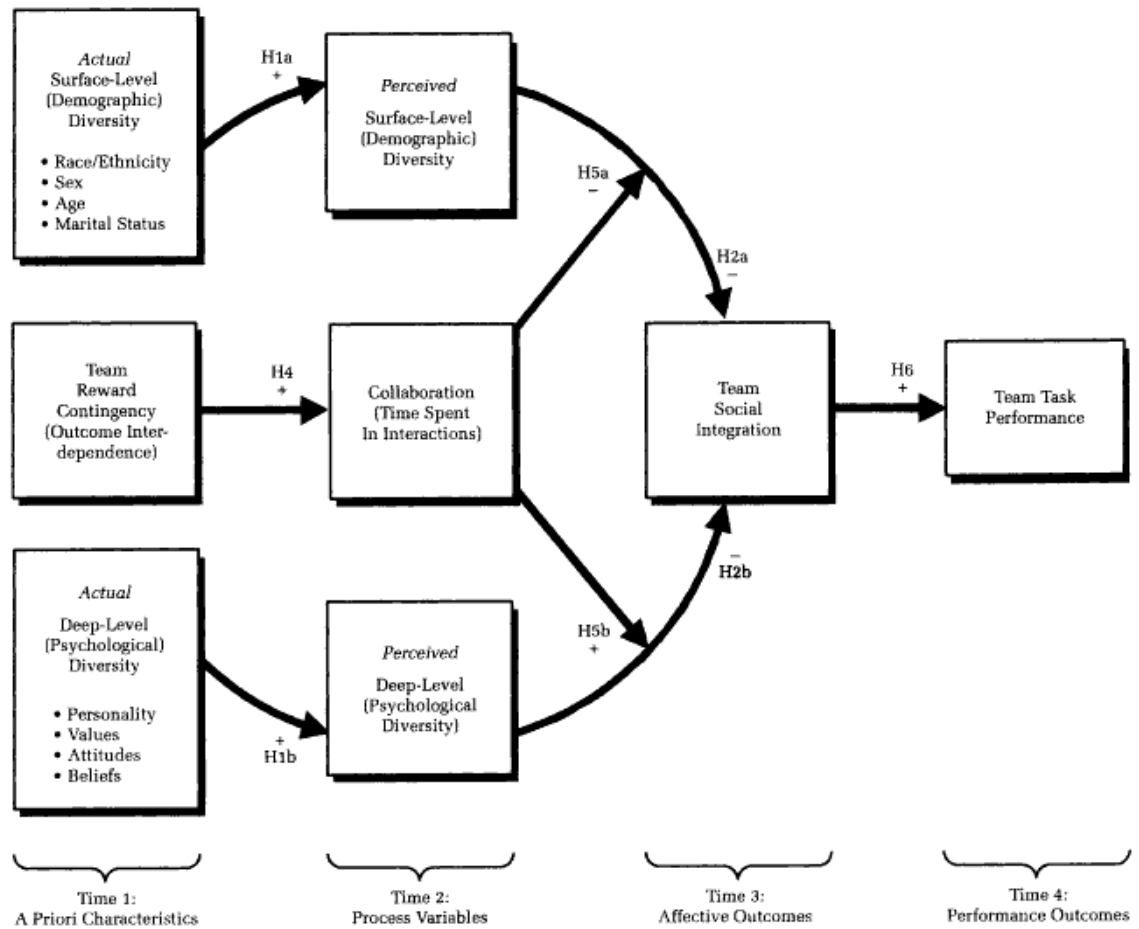
このように、「ソーシャル・カテゴリー理論」と「類似性アトラクション理論」は、グループプロセスには均質性の方が効率的であるとして、ダイバーシティはマイナスの影響を与えることを示している。一方、「情報・意思決定理論」は、豊富なスキルと情報が多様なネットワークへのアクセスをも可能とし、イノベーションや複雑な問題解決につながるとし、ダイバーシティは、グループプロセスやパフォーマンスにプラスの影響を与えることを示し、類似性・アトラクション理論がせっかく利用可能な情報の取得と利用を阻害しグループパフォーマンスを損ねてしまうと予測している。つまり、適当なダイバーシティの増大は、グループが有効に機能する上で比較的小さなマイナスの影響を持つと共に、グループの問題解決能力に非常に大きなプラスの影響を持つのである（谷口, 2005）。

【統合型モデル（Harrison et al, 2002）】

Harrison（2002）は、表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティの有効性が時間とともに変化するとし、上述の3つの理論を展開した。ダイバーシティのマイナスの影響の主張は、おもに表層的ダイバーシティに特化しており、プラスの影響の主張は、深層的なダイバーシティに焦点を当てる傾向にあったのである。

Harrisonのモデルは、性別、人種、年齢といった表層的なダイバーシティよりも、パーソナリティ、価値、態度、信条、ワークスタイルといった深層的なダイバーシティのほうがチームの社会的な統合を促進する上でより重要となる、と主張している。チームが編成された初期段階では表層的なダイバーシティが団結力や結束力を高めるのにプラスに寄与し、中期以降に深層的なダイバーシティが非常に大きなプラスの影響を与え始める。Pelledら（1999）もチームの継続年数が長いほど、表層的なダイバーシティが感情的なコンフリクトに与える影響を小さくすることを明らかにしており、またJehn（1999）も表層的ダイバーシティが時間の経過とともにあまり重要ではなくなり、逆に価値観のような深層的ダイバーシティがチームの士気にとってより重要な決定要因になることを明らかにしており、近年、このHarrisonの統合型モデルを支持している。よって、ワークライフバランスを働き方のダイバーシティ（深層的ダイバーシティ）のひとつとして捉えると、異なる働き方を持った人々からなるグループは、いろいろな情報や価値観を共有する事によって、イノベーションや複雑な問題解決につながり、時間の制限といったようなグループが有効に機能する上で比較的小さなマイナスの影響は懸念されるものの、グループの問題解決能力に非常に大きなプラスの影響を持つと理論的にも説明ができるのである。

図 13 グループのダイバーシティが時間の経過とともに凝集性およびグループのパフォーマンスへとむすびつくプロセス



出所 : Harrison et al. (2002)

第4章 調査の概要

第1節 仮説

上記の背景・問題意識をもとに下記の仮説を立てた。

日本人と外国人の比較

- 仮説1 外国人の方が日本人よりも、行動に基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説2 日本人の方が外国人よりも、時間、ストレスに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説3 日本人と外国人では、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの因子が異なる。

日系企業と外資系企業の比較

- 仮説4 外資系企業の方が、日系企業よりも人事制度やファミリーフレンドリー施策が整備され、ダイバーシティや女性活用推進への取り組みに力を入れている。
- 仮説5 日系企業で働く人の方が、外資系企業で働く人よりも時間、ストレス、行動すべてに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説6 日系企業で働く人と外資系企業で働く人とは、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの因子が異なる。

第2節 調査方法

【調査対象者】

本調査の対象は、日本においてフルタイムにて就業する日本人、外国人および日系企業および外資系企業勤務者である。具体的には下記を条件とした。

- (1) 日本において就業する日本人および外国人であること
- (2) 2013年9月1日において日本において就業していること
- (3) 期間を定めない雇用であり、週5日40時間以上勤務していること

回答者に対して、Carlson (2000) のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度、ファミリーフレンドリー施策、組織のダイバーシティへの取り組みの調査を行った。

【調査日時】

2013 年 9 月 27 日（金）から 10 月 21 日（月）まで

【調査の方法】

Web にて調査票を作成し、早稲田大学院商学研究科 MBA 学生、英会話学校を中心に回答を依頼し、URL を無作為に配布し、実施した。

調査票の内容は、下記の通り、計 9 つのパート、100 問にて構成した。

表 7 調査票内容構成

内容	設問数
①基本情報	10 問
②Carlson (2000) のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度	18 問
③ファミリーフレンドリー施策	17 問
④ダイバーシティへの取り組み	16 問
⑤職務役割ストレッサー	9 問
⑥就業時間に関する柔軟性	5 問
計	75 問

①基本情報では、回答者の属性を質問している。年齢、国籍、勤務先が日系・外資系の組織どちらか、管理職か否か、業界、職種について質問している。

②では Carlson (2000) が開発し、信頼性と妥当性が検証されている多次元的ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度を使用する。なお、日本人に対しては、吉田 (2007) が開発した日本語版を使用した。『家庭→仕事』、『仕事→家庭』のそれぞれの時間、ストレス、行動に基づく 6 つの下位尺度の葛藤項目である。

上記③⑤⑥は、吉田 (2007) が、東京都練馬区および板橋区に在住する、中学生の両親に対してサンプリングとして使用した質問票のうち本研究と関連する「家族支援施策の利用しやすさ」「職務役割ストレッサー」「就業時間に関する柔軟性」を使用している。

④は、阿部（2006）がポジティブ・アクションやワークライフバランスが企業に導入された人事・労務管理制度が生産性にどのような影響を与えたかについて検証した質問票よりダイバーシティ及び女性活用にかかる 16 問を抜粋した。③に関しては、日本にて働く日本人に対して、各自勤務先におけるファミリーフレンドリー施策にかかる簡易的調査（対象：MBA 学生 19 名、2013 年 4 月）から仮説として得た施策を追加し、6 問を追加し、17 問とした。なお、今回の仮説を検証するにあたっては、①~④のみを使用するものとし、その他、設問については、後述する得られた結果のさらなる検証に使用する。

選択肢は、5 を「全くそのとおりである」"Strongly Agree"、4 を「そのとおりである」"Agree"、3 を「どちらともいえない」"Neutral"、2 を「あてはまらない」"Disagree"、1 を「全くあてはまらない」"Strongly Disagree"とする 5 段階のリッカート尺度を用いた。

第3節 調査の結果

調査名 「ワークライフバランスにおける人事諸制度の影響要因について」

英題「How Companies attribute Work-life balance to HR Practices?」

回答数 174 の回答を得て、うち有効回答は 139 (80.0%) であった。

回答者

性別 男性 92 名、女性 47 名

年齢 20～29 歳が 23 名、30-39 歳が 79 名、40-49 歳が 34 名、50-59 歳が 4 名

国籍 日本 111 名、アメリカ・南米 17 名、欧州 4 名、アジア 4 名、その他は 3 名

勤務先 日系企業・機関勤務者は 98 名、外資系企業・機関勤務者 41 名

管理職 管理職は 50 名、非管理職は 89 名

業種 製造業 47 名、情報通信・IT 27 名、サービス 24 名、金融・保険 9 名、
教育 8 名、政府機関が 4 名、物流・運輸が 3 名、小売が 3 名、その他が 14 名

職種 営業・販売 31 名、企画・マーケティング 25 名、経営管理 12 名、人事 18 名
技術・エンジニア 15 名、研究開発 5 名、経理・財務 3 名、教師 3 名、
その他 27 名

表 8 回答者の性別

	20-29	30-39	40-49	50-59	総計
男性	11	56	23	2	92
女性	12	23	11	1	47
総計	23	79	34	3	139

分析結果より筆者作成

表 9 回答者の国籍

	日本	アメリカ・南米	欧州	アジア	その他	総計
男性	72	12	4	2	2	92
女性	39	5		2	1	47
総計	111	17	4	4	3	139

分析結果より筆者作成

表 10 回答者の企業、業種、職種

	職種	営業・販売	企画・マーケティング	技術・エンジニア	教師	経営管理	経理・財務	研究	人事	その他	総計
日系	製造	4	6			3		3	9	2	27
	情報通信・IT	3	6	5		1			2	5	22
	サービス	3	4	1		3		1	1	4	17
	教育				1	1			1	1	4
	金融・保険	6	1							1	8
	小売	2									2
	政府機関	1		1						2	4
	物流・運輸			1						1	2
	その他	2	3				2	1	1	3	12
	集計	21	20	8	1	8	2	5	14	19	98
外資系	製造	5	5	3		1	1		2	3	20
	情報通信・IT	3		2							5
	サービス	1		2					1	3	7
	教育				2	1				1	4
	金融・保険	1									1
	小売								1		1
	物流・運輸					1					1
	その他					1				1	2
	集計	10	5	7	2	4	1		4	8	41
総計		31	25	15	3	12	3	5	18	27	139

分析結果より筆者作成

表 11 婚姻関係

	日系			外資系			総計
	既婚	独身	独身だが安定したパートナーがいる	既婚	独身	独身だが安定したパートナーがいる	
男性	39	19	7	20	3	4	92
女性	12	15	6	4	7	3	47
総計	51	34	13	24	10	7	139

分析結果より筆者作成

表 12 調査票：「ワークライフバランスにおける人事諸制度の影響要因について」

①	Status 01	性別
	Status 02	年齢
	Status 03	国籍
	Status 04	勤務先
	Status 05	管理職
	Status 06	業界
	Status 07	職種
	Status 08	結婚
	Status 09	配偶者またはパートナーの就業状況
	Status 10	子供の数
②	FWC 1	家族やパートナーのことが原因で、思うように仕事に時間を配分できずにいる
	FWC 2	家庭やパートナーの状況が原因で、今の仕事の遂行の妨げになっている
	FWC 3	家庭やパートナーのことで、職場仲間との付き合いが十分持てない
	FWC 4	家庭や仕事以外の問題がストレスになって、仕事を思うようにこなせないことがある
	FWC 5	家庭やパートナーのことが気になって、職場で仕事に専念できないことがある
	FWC 6	家事や育児、リレーションシップのことで疲れ、仕事をやるという気持ちになれないことがある
	FWC 7	家庭内やリレーションシップで求められる能力と仕事で求められる能力は違うと思う
	FWC 8	家庭内やリレーションシップで求められる能力は、仕事には余力に立たないと思う
	FWC 9	家庭内やリレーションシップで求められる能力は、仕事においては有害でさえある
	WFC 1	仕事の原因で、家族やパートナーと過ごす時間が十分にたれないでいる
WFC 2	仕事の原因で、家庭やリレーションシップでの役割(しつけ・教育・家事等)の妨げになっている	
WFC 3	仕事の原因で、家族やパートナーと過ごす時間を奪っている	
WFC 4	仕事が忙しいために、家に帰ってもゆったりと落ち着く気分になれないことがある	
WFC 5	家にも仕事のことを気になることがしばしばある	
WFC 6	帰宅後、疲れて何かしようという気持ちになれないことがある	
WFC 7	仕事で有効な思考や態度は、より良き親や配偶者・パートナーであることには役に立たないと思う	
WFC 8	仕事で有効な思考や態度は、家庭内やリレーションシップの問題を解決する上では、役に立たないと思う	
WFC 9	仕事で有効な思考や態度は、家庭内の問題を解決する上では、有害でさえある	
③	HR_policy 01	有給休暇が取得しやすい
	HR_policy 02	育児休暇制度が取得しやすい
	HR_policy 03	介護休暇制度が取得しやすい
	HR_policy 04	休職制度(無給の休職制度)が取得しやすい
	HR_policy 05	フレックスタイム制が取得しやすい
	HR_policy 06	短時間勤務制度が取得しやすい
	HR_policy 07	子供の看護休暇を取得しやすい
	HR_policy 08	事業所内託児施設を利用しやすい
	HR_policy 09	在宅勤務制度を利用しやすい
	HR_policy 10	アンバーサリー休暇(結婚記念日、子の誕生日等の特別休暇)を利用しやすい
	HR_policy 11	ノー残業デーを利用しやすい
	HR_policy 12	男性の育児休暇を取得しやすい
	HR_policy 13	ベビーシッター利用料補助制度を利用しやすい
	HR_policy 14	家族職場見学デーを利用しやすい
	HR_policy 15	休職後、職場への復帰支援プログラムを利用しやすい
	HR_policy 16	転勤免除(地域限定社員制度など)を利用しやすい
	HR_policy 17	子育て中の在宅勤務制度を利用しやすい
④	Diversity 01	女性を積極的に活用・登用する
	Diversity 02	男女にかかわらず人材を育成する
	Diversity 03	男女にかかわらず定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる
	Diversity 04	セクハラやパワハラなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている
	Diversity 05	自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている
	Diversity 06	結婚・出産後も職場を辞めることなく働くように求めている
	Diversity 07	男性にも育児休業を積極的に取得するように求めている
	Diversity 08	職場(上司や同僚)に従業員の家庭責任について理解するように求めている
	Diversity 09	職場(上司や同僚)に育児に係る休業や短時間勤務について協力するように求めている
	Diversity 10	女性の勤続年数が平均的に短い
	Diversity 11	ダイバーシティ推進、ポジティブ・アクションに関する専任の部署、担当者を設置している
	Diversity 12	ダイバーシティ・ネットワーク(女性・国籍・障害者)が社内にある
	Diversity 13	女性の能力発揮のための計画を策定している
	Diversity 14	女性の従業員比率を上げるための具体的数値目標がある
	Diversity 15	女性の管理職比率を上げるための具体的数値目標がある
	Diversity 16	女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な対策・トレーニングを実施している
⑤	Work Stress 1	職場で自分に何が期待されているのか分からない
	Work Stress 2	現在の仕事内容は漠然としていて人に説明するのが難しい
	Work Stress 3	いまの仕事には、はっきりした目標や目的がない
	Work Stress 4	上司・部下や同僚それぞれの要求の板挟みになることが多い
	Work Stress 5	職場内で複数の人から矛盾した要求をされることが多い
	Work Stress 6	複数の上司の指示に、くい違いが多い
	Work Stress 7	数多くの仕事をこなさなければならない
	Work Stress 8	私の仕事は一人でやるには多すぎる
	Work Stress 9	ノルマや納期に追われる業務を担当している
⑥	Time Flex 1	自分の生活でベストな時間帯に仕事をする自由がある
	Time Flex 2	現在の勤務先では、自由に有給休暇を取得することができる
	Time Flex 3	私は仕事のスケジュールを自由に調整できる
	Time Flex 4	私の仕事に関するエネルギーや時間の配分の仕方は、私に任されている
	Time Flex 5	私は自由に、仕事をしたり、離れたりすることができる

(選択肢) 日本語 5：全くそのとおりである 4：そのとおりである 3：どちらともいえない 2：あてはまらない 1：全くあてはまらない

表 13 英題「How Companies attribute Work-life balance to HR Practices?」

①	Status 01	Sex
	Status 02	Age
	Status 03	Nationality
	Status 04	Employers
	Status 05	Management
	Status 06	Industries
	Status 07	Business Function
	Status 08	Marital Status
	Status 09	Work Status of your partners
	Status 10	Number of children
②	FWC 1	The time I spend with my family or significant others often interfere with my work responsibilities.
	FWC 2	The condition of my family or significant others often causes me not to spend time in activities at work that could be helpful to my career.
	FWC 3	The time I spend with my family or significant others causes me unable to maintain my relationship with my colleagues.
	FWC 4	Due to stress at home, I am often preoccupied with family matters at work.
	FWC 5	Because I am often stressed from family responsibilities, I have a hard time concentrating on my work.
	FWC 6	Tension and anxiety from my family life often reduces my motivation to do my job.
	FWC 7	The behaviors that work for me at home seems to be different from the behaviors that is useful at work.
	FWC 8	The problem-solving behaviors that work for me at home does not seem to be useful at work.
	FWC 9	Behavior that is effective and necessary for me at home would be counterproductive at work.
	WFC 1	My work keeps me from my family activities more than I would like.
③	WFC 2	The time I must devote to my job keeps me from participating equally in household responsibilities and activities
	WFC 3	I have to miss family activities due to the amount of time I must spend on work responsibilities.
	WFC 4	I am often so emotionally drained when I get home from work that it prevents me from contributing to my family
	WFC 5	Even when I am at home, I often think about my work too much to participate in family activities/responsibilities.
	WFC 6	Due to all the pressures at work, sometimes when I come home I am too stressed to do the things I enjoy.
	WFC 7	The behaviors I perform that make me effective at work do not help me to be better parent and spouse.
	WFC 8	The problem-solving behaviors I use in my job are not effective in resolving problems at home.
	WFC 9	Behavior that is effective and necessary for me at work would be counterproductive at home.
	HR policy 01	Annual paid holidays
	HR policy 02	Childcare leave
④	HR policy 03	Granny leave
	HR policy 04	system of unpaid leave
	HR policy 05	Flex time
	HR policy 06	short-time work
	HR policy 07	sick/injured children care leave
	HR policy 08	Internal Day care (for children)
	HR policy 09	work at home
	HR policy 10	Anniversary leave(Wedding day, family birthday etc.)
	HR policy 11	No Overtime day
	HR policy 12	Childcare leave taken by male employees
⑤	HR policy 13	subsidy for baby-sitting
	HR policy 14	Family visiting day
	HR policy 15	come back support system
	HR policy 16	relocation exemption
	HR policy 17	Work at home during childcare
	Diversity 01	Your company promotes women
	Diversity 02	Your company develops employees regardless of gender
	Diversity 03	Your company Promotes women in not only administrative positions, but also creative positions
	Diversity 04	Your company makes employees aware of counterplan for sexual/power harrassement
	Diversity 05	Your company makes employees aware of work-life balance policies such as childcare leave
⑥	Diversity 06	Your company encourages employees to continue working after marriage and giving birth
	Diversity 07	Your company encourages male employees to take childcare leave
	Diversity 08	Your company educates employees to understand others' responsibility to family
	Diversity 09	Your company expects employees to understand others' childcare leave and short-time work
	Diversity 10	In your company, women have shorter years of service than men
	Diversity 11	Your company has a Diversity/Affirmative action department
	Diversity 12	Your company has a Diversity Network (Women, Ethnithity, People with disability etc.)
	Diversity 13	Your company has a female-focused manager training
	Diversity 14	Your company has a target ratio of female to male employees
	Diversity 15	Your company has a target ratio of female to male managers
⑦	Diversity 16	Your company has a training/counterplan for women in the division where the majority of employees are male
	Work Stress 1	The expectations of my role in my company are unclear
	Work Stress 2	My job description is too vague to explain to people
	Work Stress 3	I don't have any clear objection/resolution in my current job
	Work Stress 4	I am often torn between bosses' and subordinates' request
	Work Stress 5	I often receive conflicting needs from colleagues
	Work Stress 6	I often receive conflicting needs from some bosses
	Work Stress 7	I have to do many jobs
	Work Stress 8	I have too many jobs to do by myself
	Work Stress 9	I am always chased by deadlines and strict rules for the work that I am in charge of
⑧	Time Flex 1	Flex Time allows me to work when it is convinient for me
	Time Flex 2	In my company, I can take annual leaves anytime I want
	Time Flex 3	I can freely adjust my work schedule.
	Time Flex 4	I have the discretion to allocate my time and energy
	Time Flex 5	I can come to office and leave the office anytime I want

(選択肢) 英語 5 : Strongly Agree 4 : Agree 3 : Neutral 2 : Disagree 1 : Strongly Disagree

第5章 結果と考察

第1節 ファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティへの取り組みの因子分析

まず、「ファミリーフレンドリー施策」と「ダイバーシティへの取り組み」の設問のパートごとに主因子法・プロマックス法にて主因子分析を実施し、下記の7つの因子を抽出した。尚、因子を抽出するにあたり、因子負荷量.510以上の高い負荷量を採用し、それを解釈基準とした。また本研究では、日本において就労する日本人と非日本人を比較することを目的とし、①基本情報 Status_03 国籍の設問で、「日本」以外の選択肢の回答については「外国人」とする。

「ファミリーフレンドリー施策」に関する設問（17問）に対して、因子分析の主因子法プロマックス回転を実施し、11回転で収束した。これによって4つの因子を抽出した。高い因子負荷量をもつ項目は、第1因子6項目、第2因子4項目、第3因子3項目、第4因子4項目であった。

第1因子に高く負荷した項目は「育児休暇」「子の看護休暇」「介護休暇」「短時間勤務休暇」「有給休暇」「休職（無給）」の取得のしやすさの6項目であった。これらの項目は、ファミリーフレンドリー施策の休暇にかかる因子である。休暇の取りやすい組織文化は、連動してどの休暇も取得しやすく、逆にいずれかのみが取得しやすいということはいえない、と解釈できる。この第1因子を「育児介護」とした。

第2因子に高く負荷した項目は「転勤免除」「休職後の職場復帰プログラム」「事業所内託児所」「ベビーシッター補助利用制度」の4項目であった。これらの項目は、休職復帰後の仕事と家庭の両立にかかる会社の家庭への負担軽減支援制度にかかる因子である。特に出産休暇や育児等、家庭における役割が増加した際に、転勤免除や託児所等、その前後において、可能な限り同等の条件で就労できる環境であることと解釈できる。この第2因子を「普遍性」とした。

第3因子に高く負荷した項目は「在宅勤務制度」「育児中の在宅勤務制度」の2項目であった。これらの項目は、在宅勤務制度を示す因子である。育児・介護や職務にかかわらず、在宅勤務制度による勤務環境の柔軟性があると解釈できる。この第3因子を「在宅勤務」とした。

第4因子に負荷した項目は、すべて因子負荷量が.510未満であったため、この因子を棄却した。

表 14 因子分析：ファミリーフレンドリー施策の因子負荷量

あなたの所属する会社・組織について教えてください。	Factor			
	1 育児介護	2 普遍性	3 在宅勤務	
HR Policy_02 育児休暇制度が取得しやすい	.913	-.120	-.076	.103
HR Policy_07 子供の看護休暇を取得しやすい	.813	-.072	.004	.153
HR Policy_03 介護休暇制度が取得しやすい	.732	.147	-.056	.005
HR Policy_06 短時間勤務制度が取得しやすい	.720	.246	-.017	-.172
HR Policy_01 有給休暇が取得しやすい	.636	-.233	.120	-.010
HR Policy_04 休職制度(無給の休職制度)が取得しやすい	.536	.152	-.013	.092
HR Policy_16 転勤免除(地域限定社員制度など)を利用しやすい	-.178	.703	-.033	.188
HR Policy_15 休職後、職場への復帰支援プログラムを利用しやすい	.258	.670	-.071	-.115
HR Policy_08 事業所内託児施設を利用しやすい	-.097	.550	.009	.256
HR Policy_13 ベビーシッター利用料補助制度を利用しやすい	.058	.523	.216	-.100
HR Policy_09 在宅勤務制度を利用しやすい	.001	-.091	.942	-.039
HR Policy_17 子育て中の在宅勤務制度を利用しやすい	-.107	.221	.632	.158
HR Policy_05 フレックスタイム制が取得しやすい	.349	.077	.442	-.121
HR Policy_10 アニバーサリー休暇(結婚記念日、子の誕生日等の特別休暇)を利用しやすい	.033	.027	.179	.503
HR Policy_12 男性の育児休暇を取得しやすい	.370	-.001	.048	.491
HR Policy_11 ノー残業デーを利用しやすい	.008	.197	-.192	.433
HR Policy_14 家族職場見学デーを利用しやすい	-.019	.404	.065	.204

分析結果より筆者作成

次に「ダイバーシティへの取り組み」に関する設問 17 問に対して、因子分析の主因子法プロマックス回転を実施し、5 回の回転にて収束したよって 4 つの因子を抽出した。表 6 によれば、高い因子負荷量をもつ項目は、第 1 因子 6 項目、第 2 因子 4 項目、第 3 因子 3 項目、第 4 因子 3 項目であった。

第 1 因子に高く負荷した項目は、「女性の少ない職場での積極的トレーニング」「女性の能力発揮計画」「女性従業員比率の具体的数値目標」「女性管理職比率の具体的数値目標」「ダイバーシティ及びポジティブ・アクション専任部署・担当者の設置」「ダイバーシティ・ネットワークの有無」の 6 項目であった。これらの項目は、ダイバーシティ推進および女性活用推進への施策・取り組みを示す因子である。ダイバーシティを重要視している組織はその 1 つとして同時に女性活用推進にも取り組んでいると解釈できる。これを「多様性」とした。

第 2 因子に高く負荷した項目は、「男女にかかわらず人材を育成する」「男女にかかわらず定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる」「女性を積極的に活用・登用する」の 3 項目である。性別の垣根なく評価する文化が浸透した真のパフォーマンスカルチャーを示す因子である。性別関係なく人材育成・評価をし、女性を積極的に活用

しているダイバーシティがあり、正当な職場であることに取組んでいると解釈できる。これを「公平性」とした。

第3因子に高く負荷した項目は、「職場（上司や同僚）に従業員の家庭責任について理解するように求めている」「職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている」「男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている」の3項目である。仕事と家庭の両立、男性への育児や家庭へのコミットメントの重要性の理解の周知・教育等の啓蒙にかかる因子である。職場でも、家庭へのコミットメントの重要性を説いており、ワークライフバランスを会社として支援・促進していると解釈できる。これを「WLB啓蒙」とした。

第4因子に高く負荷した項目は、「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている」「セクハラやパワハラなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている」の2項目である。ワークライフバランス支援やハラスメント対策など、会社から従業員に対する透明性の発信・周知にかかる因子である。ワークライフバランス支援やハラスメント対策などへの取り組みにかかるメッセージを発信することにより、従業員にいかに働きやすい会社かをアピールできていると解釈できる。これを「透明性」とした。

表 15 因子分析：ダイバーシティへの取り組みの因子負荷量

あなたの所属する会社・組織について教えてください。	Factor			
	4 多様性	5 公平性	6 WLB啓蒙	7 透明性
Diversity_14 女性の従業員比率を上げるための具体的数値目標がある	.973	-.080	-.060	-.014
Diversity_13 女性の能力発揮のための計画を策定している	.831	-.014	.100	-.045
Diversity_15 女性の管理職比率を上げるための具体的数値目標がある	.827	-.087	-.065	.150
Diversity_16 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な対策・トレーニングを実施している	.776	-.046	.125	-.114
Diversity_11 ダイバーシティ推進、ポジティブ・アクションに関する専任の部署、担当者を設置している	.700	.118	-.048	.074
Diversity_12 ダイバーシティ・ネットワーク(女性・国籍・障害者)が社内にある	.512	.211	.048	-.040
Diversity_02 男女にかかわらず人材を育成する	-.094	.885	-.015	-.076
Diversity_03 男女にかかわらず定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる	-.016	.804	-.027	-.048
Diversity_01 女性を積極的に活用・登用する	.121	.777	-.016	.064
Diversity_08 職場(上司や同僚)に従業員の家庭責任について理解するように求めている	.018	-.050	.978	-.096
Diversity_09 職場(上司や同僚)に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている	-.080	.066	.856	.092
Diversity_07 男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	.138	-.019	.595	-.012
Diversity_05 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている	-.064	-.102	.118	.925
Diversity_04 セクハラやパワハラなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている	.067	.057	-.108	.697
Diversity_06 結婚・出産後も職場を辞めることなく働くように求めている	.030	.372	.181	.298
Diversity_10 女性の勤続年数が平均的に短い	-.057	.045	-.220	-.155

分析結果より筆者作成

以上により、ファミリーフレンドリー施策および組織のダイバーシティ・女性活用推進にかかる設問を因子分析（主因子法、プロマックス回転）を実施し、下記の7つの因子を得ることができた。

表 16 本研究の7つの因子

因子1	育児介護	育児・介護休業の取得のしやすさ
因子2	普遍性	休業前後の修論環境の普遍性
因子3	在宅勤務	在宅勤務制度
因子4	多様性	ダイバーシティ・女性活用推進
因子5	公平性	真のパフォーマンスカルチャー
因子6	WLB 啓蒙	ワークライフバランスの啓蒙・推進
因子7	透明性	従業員への職場環境の透明性、または推進の周知徹底

分析結果より筆者作成

第2節 仮説の検証1（日本人と外国人の比較）

第1項 仮説1及び仮説2の検証

Carlson (2000) のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の6尺度について、日本人・外国人のそれぞれの回答を比較した。回答の選択肢は「1：全くあてはまらない」から「5：全くそのとおりである」の5段階であり、数字が大きくなるほど、その数字への同意度が高く、役割間コンフリクト（葛藤）が高いことを示す。

全体的な結果としては、すべての質問の平均値が中間値の「3：どちらでもない」を下回る結果となったが、先行研究である Carlson (2000) がこの尺度を作成した際、同様に MBA 学生に調査し男女別に比較してみたところ、平均値として3以上の結果は見られなかった。

表 17 Carlson 先行研究におけるワーク・ファミリー・コンフリクト尺度検定結果

t test for Gender Differences

Dimension	Mean for males	Mean for females	<i>t</i>	<i>p</i>
Time-based work interference with family	2.91	2.82	.52	.601
Time-based family interference with work	1.77	2.01	-2.05	.042
Strain-based work interference with family	2.45	2.81	-2.52	.013
Strain-based family interference with work	1.71	1.93	-2.02	.045
Behavior-based work interference with family	2.43	2.63	-1.58	.116
Behavior-based family interference with work	2.36	2.65	-2.09	.038

* $p < .01$.

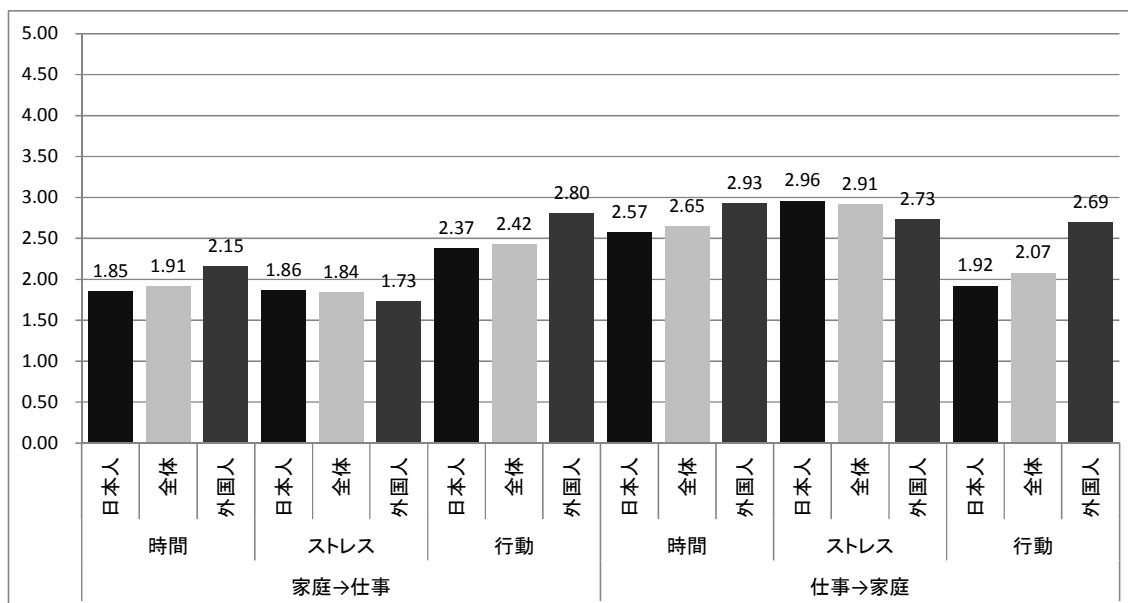
（出所）：Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict (Carlson, 2000)

表 18 差の検定：仮説1及び仮説2検定結果（日本人対外国人）

	家庭→仕事						仕事→家庭					
	時間		ストレス		行動		時間		ストレス		行動	
	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人
平均値	1.85	2.15	1.86	1.73	2.37	2.80	2.57	2.93	2.96	2.73	1.92	2.69
標準偏差	0.87	0.81	0.87	0.61	0.15	0.16	1.22	0.92	1.20	1.04	0.85	0.80
平均値の標準誤差	0.08	0.15	0.08	0.12	0.01	0.03	0.12	0.17	0.11	0.20	0.08	0.15
t 値	-1.656		.793		-13.082		-1.443		.935		-4.363	
自由度	137		137		137		137		137		137	
有意確率（両側）	.100		.429		.000		.151		.351		.000	
平均値の差	-.302		.139		.430		-.355		.232		.772	

分析結果より筆者作成

図 14 差の検定：ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度検定結果（日本人対外国人）



分析結果より筆者作成

次に日本人、外国人別に見ていくと、外国人の中で最も平均値が高かったのは、順に『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤 2.96（標準偏差 0.92）、『家庭→仕事』の行動に基づく葛藤 2.80（標準偏差 0.16）、『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤 2.69（標準偏差 0.80）であった。また最も低かったのは、順に『家庭→仕事』のストレスに基づく葛藤 1.73（標準偏差 0.61）、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤 2.15（標準偏差 0.81）であった。

一方で日本人の回答を見ていくと、最も平均値が高かったのは、『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤 2.96（標準偏差 1.20）、仕事→時間の時間に基づく葛藤 2.67（標準偏差 1.22）であった。最も低かったのは、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤 1.85（標準偏差 0.87）、『家庭→仕事』のストレスに基づく葛藤（標準偏差 0.87）であった。

日本人と外国人の『家庭→仕事』、『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤及びストレスに基づく葛藤の t 値及び有意確率を見てみると、いずれも有意差を見ることはできなかった。一方、行動に基づく葛藤においては、『家庭→仕事』の行動に基づく葛藤 t 値-13.087、有意確率.000、また『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤 t 値-4.363、有意確率.000 と有意差があることがわかった。

筆者は、外国人の方が日本人より行動に基づく葛藤が高いと予想していたが、行動に基づく葛藤は『家庭→仕事』、『仕事→家庭』の双方において外国人の方が高く、仮説 1 が明らかになった。

また、ワーク・ファミリー・コンフリクトの理論図 (Greenhaus & Beutell)、吉田 (2007) の先行研究より日本人の方が外国人より時間、ストレスに基づく葛藤が高いと予想したが、時間に基づく葛藤は『家庭→仕事』、『仕事→家庭』共に外国人の平均値の方が高く、ストレスに基づく葛藤は『家庭→仕事』、『仕事→家庭』共に日本人の平均値の方が高かった。よって、日本人の方が時間、ストレスに基づく葛藤が高いという仮説 2 は有意とはいえなかった。

第 2 項 仮説 3 の検証

ワークライフバランスと人事諸制度、ダイバーシティへの取り組みとの相関を確認するため、Carlson (2000) のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度と第 1 節にて得られた 7 つの因子の相関分析を実施した。分析にあたっては Pearson の分析係数を使用した。

表 19 相関分析：仮説 3 検定結果（日本人対外国人）

		家庭→仕事						仕事→家庭					
		時間		ストレス		行動		時間		ストレス		行動	
		日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人
育児介護	3項目	-.194*	-.101	-.080	.170	-.188*	-.309	-.295**	-.289	-.212*	-.194	-.011	-.419*
普遍性		-.077	-.196	-.079	.085	-.174	-.433*	-.247**	-.273	-.164	.010	-.051	-.199
WLB啓蒙	3項目	-.275**	.151	-.223*	.020	-.219*	.059	-.238*	.044	-.084	.221	-.142	-.323
透明性		-.134	.001	-.154	-.050	-.141	.169	-.247**	-.029	-.143	-.096	-.012	-.491**
在宅勤務		.043	-.008	-.061	.188	.121	-.044	-.020	.121	.006	.081	.182	-.376*
多様性		-.166	.486**	-.114	.231	-.167	.020	-.148	.189	-.136	.155	-.029	.122
公平性		-.137	.196	-.144	.154	-.105	.013	-.121	-.151	-.066	-.181	.001	-.321

**、相関係数は 1% 水準で有意（両側）

*、相関係数は 5% 水準で有意（両側）

分析結果より筆者作成

「育児介護」「普遍性」「WLB 啓蒙」「透明性」は、日本人の『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤とそれぞれ-.295, -.247, -.238, -.247 と統計的に有意な中の負の相関が確認された。

一方、外国人の『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤と「育児介護」「透明性」「在宅勤務」はそれぞれ-.419, -.491, -.376 と統計的に有意な強い負の相関が確認された。

上記の結果より、日本人は、「育児介護」「普遍性」など、充実したファミリーフレンドリー施策が整備された上で、さらに「WLB 啓蒙」「透明性」と、ワークライフバランスという言葉を実際使用し、啓蒙・周知し、仕事と家庭の両立支援に対し会社が教育をすることで、『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤を緩和することができる、と解釈できる。

また、外国人は、「育児介護」と、充実したファミリーフレンドリー施策が整備された上で、さらに「透明性」「在宅勤務」と、仕事と家庭の両立支援を会社として支援し、在宅勤務制度と、仕事のスタイルにおいて個人に裁量を与えることによって、『仕事→家庭』

の行動に基づく葛藤を緩和することができる。よって、外国人にとってワークライフバランス＝期待役割・パーソナリティ的両立である、といえる。

補足として、公平性は、いかなるワーク・ファミリー・コンフリクト形態とも相関が確認されなかった。

よって、いかなるファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティへの取り組みにかかる因子も、日本人、外国人共に共通して緩和する葛藤との相関は確認できず、仮説3は明らかになった。

第3節 仮説の検証2（日系企業と外資系企業の比較）

第1項 仮説4の検証

仮説4を検証すべく、第1節にて確認できた7つの因子構造について、日系企業・機関への勤務者（以下、「日系」）・外資系企業・機関への勤務者（以下、「外資系」）のそれぞれの回答を比較した。回答の選択肢は「1：全くあてはまらない」から「5：全くそのとおりである」の5段階であり、数字が大きくなるほど、その数字への同意度が高いことを示す。なお、各因子を構成する全設問の平均値を因子構造の平均値とした。

表 20 差の検定：仮説4検定結果（日系対外資系）

	育児介護		普遍性		多様性		WLB啓蒙		公平性		在宅勤務		透明性	
	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業
平均値	3.23	3.24	2.07	2.04	1.89	2.38	2.47	2.59	3.33	3.80	3.45	3.49	2.64	2.68
標準偏差	0.85	0.96	0.95	0.79	0.97	1.21	1.10	0.96	0.89	0.88	0.90	0.99	0.90	0.92
標準誤差	0.09	0.15	0.10	0.12	0.10	0.19	0.11	0.15	0.09	0.14	0.09	0.15	0.09	0.14
t 値		-.048		.207		-2.497		-.598		-2.854		-.226		-.278
自由度		137		137		137		137		137		137		137
有意確率（両側）		.962		.836		.014		.551		.005		.822		.782
平均値の差		-.008		.035		-.485		-.118		-.470		-.039		-.047

分析結果より筆者作成

7つの因子すべてが外資系の平均値が日系の平均値を上回り高いことが確認された。上位から見えていくと、「公平性」3.80（標準偏差 0.88）、「在宅勤務」3.49（標準偏差 0.99）「育児介護」3.24（標準偏差 0.96）であった。よって、仮説4「外資系企業の方が、日系企業よりも人事制度やファミリーフレンドリー施策が整備され、ダイバーシティや女性活用推進への取り組みに力を入れている。」は明らかである。さらに、日系との比較を見てみると、「多様性」の t 値-2.497, 有意確率.014<.05, 「公平性」の t 値-2.854, 有意確率.005<.05であることから、日系と外資系の有意差を確認することができた。よって、外資系は日系と比較し、ダイバーシティや女性活用推進に取り組んでいて、男女関係なく真のパフォーマンスカルチャーである、ということがいえる。

第2項 仮説5の検証

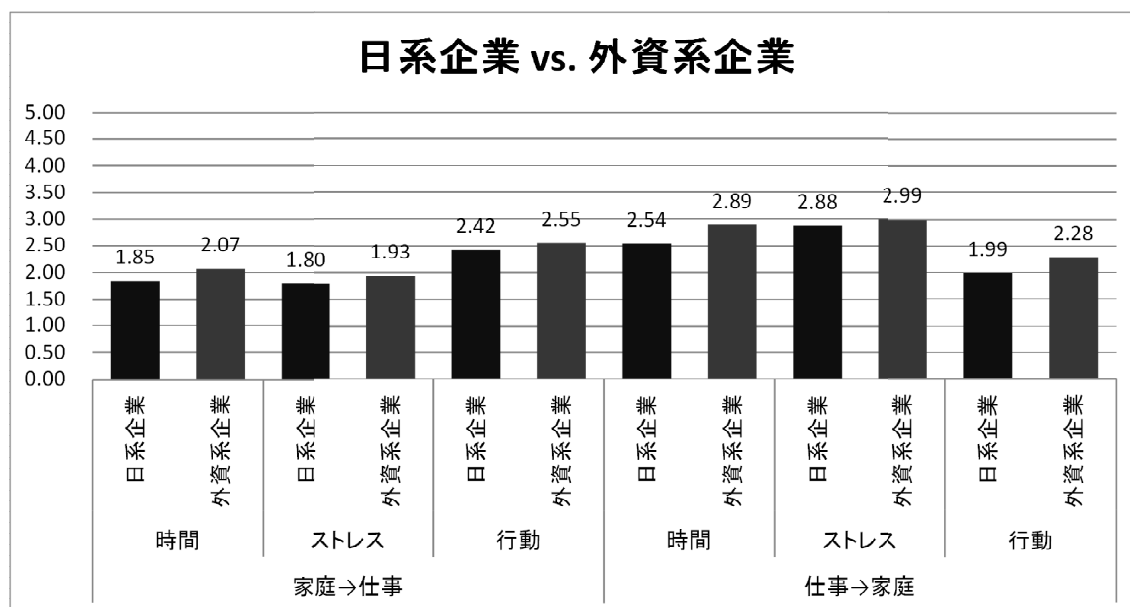
Carlson (2000) ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の6尺度について、日系企業・機関への勤務者（以下、「日系」）・外資系企業・機関への勤務者（以下、「外資系」）のそれぞれの回答を比較した。全体的な結果としては、すべての質問の平均値が中間値の「3：どちらでもない」を下回る結果となった。

表 21 差の検定：仮説5 検定結果（日系対外資系）

	家庭→仕事						仕事→家庭					
	時間		ストレス		行動		時間		ストレス		行動	
	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業	日系企業	外資系企業
平均値	1.85	2.07	1.80	1.93	2.42	2.55	2.54	2.89	2.88	2.99	1.99	2.28
標準偏差	0.82	0.96	0.85	0.76	0.21	0.25	1.19	1.10	1.15	1.23	0.85	0.94
標準誤差	0.08	0.15	0.09	0.12	0.02	0.04	0.12	0.17	0.12	0.19	0.09	0.15
F 値	1.348		.410		4.442		1.029		.490		.851	
有意確率	.248		.523		.037		.312		.485		.358	
t 値	-1.407		-.905		-2.975		-1.637		-.523		-1.818	
自由度	137		137		137		137		137		137	
有意確率（両側）	.162		.367		.003		.104		.601		.071	
平均値の差	-.226		-.139		-.125		-.353		-.114		-.298	

分析結果より筆者作成

図 15 差の検定：仮説5 検定結果（日系対外資系）



分析結果より筆者作成

次に日系、外資系別に見ていくと、外資系の中で最も平均値が高かったのは、順に『仕事→家庭』のストレスに基づく葛藤 2.99（標準偏差 1.23）、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤 2.89（標準偏差 1.10）、『家庭→仕事』の行動に基づく葛藤 2.55（標準偏差 0.25）であった。また最も低かったのは、順に『家庭→仕事』のストレスに基づく葛藤 1.93（標準偏差 0.76）、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤 2.07（標準偏差 0.96）であった。

一方で日本人の回答を見ていくと、最も平均値が高かったのは、『仕事→家庭』のストレスに基づく葛藤 2.88（標準偏差 1.15）、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤 2.54（標準偏差 1.19）、『家庭→仕事』の行動に基づく葛藤 2.42（標準偏差 0.21）であった。また、最も低かったものを見ても、『家庭→仕事』のストレスの基づく葛藤、『家庭→仕事』の時間に基づく葛藤と、外資系と日系の葛藤に特徴的な差異は見ることはできなかった。

さらに筆者は仮説 4 の結果より、日系企業・機関の勤務者の方が外資系企業・機関の勤務者よりもワーク・ファミリー・コンフリクトが高いと予想していたが、6 つのすべてのコンフリクト形態において、その平均値が外資系の方が高い、ということが確認された。よって、仮説 5 は有意とはいえず、有意差は確認できないものの、外資系企業の方がコンフリクトが高いことが明らかとなった。

第 3 項 仮説 6 の検証

ワークライフバランスと人事諸制度、ダイバーシティへの取り組みとの相関を確認するため、Carlson (2000) のワーク・ファミリー・コンフリクト尺度と第 1 節にて得られた 7 つの因子の相関分析を実施した。分析にあたっては Pearson の相関係数を使用した。

表 22 相関分析：仮説 6 検定結果（日系対外資系）

		家庭→仕事						仕事→家庭					
		時間		ストレス		行動		時間		ストレス		行動	
		日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系
育児介護	3項目	-.194	-.222	.004	-.115	-.318**	-.281	-.294**	-.365*	-.129	-.306	.026	-.503**
普遍性		-.130	-.034	-.045	-.069	-.177	-.185	-.278**	-.171	-.097	-.221	-.043	-.194
多様性	3項目	-.203*	.118	-.142	.143	-.164	-.358*	-.206*	.076	-.219*	.246	-.117	.052
WLB啓蒙	3項目	-.225*	-.218	-.158	-.179	-.225*	-.435**	-.186	-.296	.046	-.120	-.131	-.491**
透明性		-.138	-.092	-.139	-.133	-.142	-.056	-.186	-.332*	-.090	-.222	.011	-.384*
在宅勤務		.133	-.143	-.075	-.027	.130	.083	.005	-.063	.016	-.040	.133	.071
公平性		-.130	-.041	-.168	.005	-.059	-.181	-.181	-.105	-.118	-.065	-.068	-.132

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）

*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）

分析結果より筆者作成

「育児介護」「普遍性」「多様性」は、日系の『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤とそれぞれ-.294, -.278, -.206 と統計的に有意な負の弱い相関が確認された。

一方、外資系の、『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤と「育児介護」「WLB 啓蒙」「透明性」はそれぞれ-.508, -.491, -.384 と統計的に有意な負の強い相関が確認された。

上記の結果より、日系企業・機関は、「育児介護」「普遍性」など、充実したファミリーフレンドリー施策、復帰した後の働き方や休業前の職位の保証、さらにそれらを取得しやすい環境が整備された上で、働き方や家庭環境、個人の「多様性」が促進されると、『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤を緩和することができる、と解釈できる。

また、外資系企業・機関は、「育児介護」と、充実したファミリーフレンドリー施策が整備された上で、「WLB 啓蒙」「透明性」と、仕事と家庭の両立支援を会社として支援し、さらに「WLB 啓蒙」「透明性」と、ワークライフバランスという言葉を実際使用し、啓蒙・周知し、仕事と家庭の両立支援に対し会社が教育をすることで、『仕事→家庭』の行

動に基づく葛藤を緩和することができる、と解釈できる。日系・外資系企業を比較するに「在宅勤務」「公平性」はワーク・ファミリー・コンフリクトといかなる相関も確認されなかった。

よって、「育児介護」のファミリーフレンドリー施策の取得に関しては、日系・外資系共通の葛藤緩和因子であり、さらに日系は「普遍性」「多様性」が『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤と負の相関が確認でき、外資系は「WLB 啓蒙」「透明性」が『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤と負の相関が確認でき、仮説 6 が有意であることが明らかになった。

第4節 考察

以上より、第2節および第3節において日本人対外国人、日系対外資系のワーク・ファミリー・コンフリクトと、人事制度、ファミリーフレンドリー施策及びダイバーシティへの取り組みとの相関を比較すると、下記の事が明らかになった。

まず、第2節において検証した日本人の結果と第3節において検証した日系企業・機関の結果とを比較すると、日本人、日系企業においては、類似した特徴を持ち、「ワークライフバランス＝時間の両立」であるということが明らかになった。人事制度やファミリーフレンドリー施策も『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤にもっとも負の相関が見られる。独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）によると、日本人の残業時間は、アメリカ、フランスと比較し、日本は3倍であることがうかがえる。つまり、日本人にとってワークライフバランスを実現するには、残業時間を減らし、時間による葛藤を緩和することが不可欠である、と考察できる。

表 23 国別一日の平均就業時間・時刻

生活時間（正規雇用者・非正規雇用者計）

	単位	日本		アメリカ		フランス	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
調査母数＜出勤日＞							
自宅を出る時間	時：分	7:41	8:55	7:41	7:56	7:46	8:04
出社時刻	時：分	8:33	9:35	8:21	8:38	8:28	8:45
始業時間	時：分	8:52	9:44	8:31	8:47	8:37	8:52
終業時刻	時：分	18:44	16:55	17:07	16:49	17:26	17:21
退社時刻	時：分	19:08	17:08	17:18	16:57	17:33	17:29
帰宅時刻	時：分	20:05	17:53	18:09	17:43	18:16	18:10
(在社中の)食事時間	分	48.0	37.3	42.3	39.1	48.2	48.9
(在社中の)休息・休憩時間	分	28.2	18.1	6.4	5.8	11.8	10.8
(在社中の)残業時間	分	92.3	22.8	34.7	15.8	31.9	15.2
家で仕事をする時間	分	5.9	25.0	31.5	36.0	17.1	24.6
＜休日＞家で仕事をする時間	分	18.1	39.3	58.2	60.5	35.0	46.0

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構 データブック国際労働比較 2013

また、各人事制度、ファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティへの取り組みとワーク・ファミリー・コンフリクトとの相関を見ていくと、「育児介護」「WLB啓蒙」が葛藤の緩和に対して、もっとも相関があるということが確認できた。つまり、日本人にと

って、また日系企業においては、育児・介護休業等のファミリーフレンドリー政策を整備し、さらに「ワークライフバランス」をいう言葉を実際に社内で利用・啓蒙し、取得しやすい、また両立しやすい環境へ取り組んでいくことがワークライフバランスのある企業・機関を構築していくといえる、と推測する。

次は、第2節において検証した外国人の結果と第3節において検証した外資系企業・機関の結果とを比較すると、外国人・外資系企業においては、類似した特徴を持ち、「ワークライフバランス＝期待役割・パーソナリティ的両立」であるということが確認された。さらに、仮説4を検証したように、外国人にとって、または外資系企業においては、「多様性」や「公平性」が日系企業よりも高いことが明らかになった。つまり、ダイバーシティや女性活用が推進され、さらに真のパフォーマンスカルチャーが浸透している職場においては、時間的なフレキシビリティが高く、時間に基づく葛藤から、行動に基づく葛藤にコンフリクトにシフトしてくる、と解釈できる。

上記解釈を詳細に検証すべく、「就業時間に関する柔軟性」に関する回答を、日系と外資系との差の検定を行った。すべての設問において、外資系の回答の平均値の方が高いことが確認でき、日系よりも時間に関する柔軟性が確認された。

表 24 差の検定：就業時間に関する柔軟性の検定結果

	自分の生活でベストな時間帯に仕事をする自由がある		現在の勤務先では、自由に有給休暇を取得することができる		私は仕事のスケジュールを自由に調整できる		私の仕事に関するエネルギーや時間の配分の仕方は、私に任されている		私は自由に、仕事をしたり、離れたりすることができる	
	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系	日系	外資系
平均値	2.72	3.37	3.34	3.56	3.14	3.27	3.43	3.71	2.64	3.02
標準偏差	1.101	1.113	1.055	1.184	1.005	1.225	.919	1.031	1.028	1.235
標準誤差	.111	.174	.107	.185	.102	.191	.093	.161	.104	.193
F 値		.012		.279		4.937		.022		1.184
有意確率		.912		.598		.028		.883		.278
t 値		-3.123		-1.102		-.628		-1.572		-1.878
自由度		137		137		137		137		137
有意確率（両側）		.002		.272		.531		.118		.063
平均値の差		-.641		-.224		-.125		-.279		-.382

表 25 相関分析：考察の検定結果（日本人対日系、外国人対外資系）

	家庭→仕事						仕事→家庭					
	時間			ストレス			時間			ストレス		
	日本人	日系	日本人	日系	日本人	日系	日本人	日系	日本人	日系	日本人	日系
育児介護	-.194*	-.194	-.080	.004	-.188*	-.318**	-.295**	-.294**	-.212*	-.129	-.011	.026
普遍性	-.077	-.130	-.079	-.045	-.174	-.177	-.247**	-.278**	-.164	-.097	-.051	-.043
WLB啓蒙	-.275**	-.225*	-.223*	-.158	-.219*	-.225*	-.238*	-.186	-.084	.046	-.142	-.131
透明性	-.134	-.138	-.154	-.139	-.141	-.142	-.247**	-.186	-.143	-.090	-.012	.011
在宅勤務	.043	.133	-.061	-.075	.121	.130	-.020	.005	.006	.016	.182	.133
多様性	-.166	-.203*	-.114	-.142	-.167	-.164	-.148	-.206*	-.136	-.219*	-.029	-.117
公平性	-.137	-.130	-.144	-.168	-.105	-.059	-.121	-.181	-.066	-.118	.001	-.068
	家庭→仕事						仕事→家庭					
	時間			ストレス			時間			ストレス		
	外国人	外資系	外国人	外資系	外国人	外資系	外国人	外資系	外国人	外資系	外国人	外資系
育児介護	-.101	-.222	.170	-.115	-.309	-.281	-.289	-.365*	-.194	-.306	-.419*	-.503**
普遍性	-.196	-.034	.085	-.069	-.433*	-.185	-.273	-.171	.010	-.221	-.199	-.194
WLB啓蒙	.151	-.218	.020	-.179	.059	-.435**	.044	-.296	.221	-.120	-.323	-.491**
透明性	.001	-.092	-.050	-.133	.169	-.056	-.029	-.332*	-.096	-.222	-.491**	-.384*
在宅勤務	-.008	-.143	.188	-.027	-.044	.083	.121	-.063	.081	-.040	-.376*	.071
多様性	.486**	.118	.231	.143	.020	-.358*	.189	.076	.155	.246	.122	.052
公平性	.196	-.041	.154	.005	.013	-.181	-.151	-.105	-.181	-.065	-.321	-.132

第5節 定性的調査による補完

第1項 インタビュー調査

第4節に記述した結果を踏まえ、今回の調査票に回答した5名に対し、インタビューを実施した。

【インタビュー1】

調査日時 2013年12月11日 午後7時30分～午後10時30分

調査対象者 A：女性 既婚 40代 日本人 日系金融機関系シンクタンク勤務

B：女性 既婚 30代 日本人 日系ブライダル会社勤務

C：男性 独身 20代 アジア 日系コンサルティング会社インターン

Q:会社としてワークライフバランスという言葉を社内で使用し、また取り組んでいるか

A: 顧客に対し、ワークライフバランスコンサルティングも実施しており、厚生労働省よりくるみんマーク認定事業主*として、「子育てサポート企業」として認定されている。女性の出産休業・育児休業取得者も多く、取得しやすい。

B:近年、ワークライフバランス教育に取り組んでいる。ブライダルという業界の特性上、女性も多く、子の看護休暇等も取得しやすい。また出産休業、育児休業取得後の復帰後の職位・職種の検討も始まっている。

Q:それでは、ワークライフバランスが取りやすい会社と言えるか。

A:完全に自己責任とされているので、どちらともいえない。女性は家庭優先、女性は羨ましい、といったような声が聞こえ、休業は難なく取得できる一方、女性としてもキャリアを考えると休業を取得できない、といった風土がある。業界では仕事は年々複雑化していて、一人前になるのに8年間かかると言われている。育休を取得したところで出世が遅れる、という事はないが、ブランクがあると、復帰後に顧客を取る事が出来ない、といったリスクがある。

B:ウェディング・プランナーという職種はお客様の挙式や打合せが週末に集中し、拘束時間が長いため、ワークライフバランスが取りにくく、休業復帰後、両立が難しく離職者が多かった。近年は、営業事務や本社のバックオフィスの職種等へ復職し、時間短縮勤務制度等を使用し、復職後の離職率も大きく改善してきている。

Q: 日本人よりも外国人はワーク・ファミリー・コンフリクトが高いが、そう思うか。

C: 外国人が日本にて、または日本企業にて就労する場合、「日本＝残業」のイメージを持っているため、ワークライフバランスが本国よりも取りにくいのは、入社前から覚悟していると思う。だから日本で就職したい外国人が少ないのだろうし、むしろそれでも日本にて就労するに際しては、ワークライフバランスは期待していない。採用時に、日本の多くの企業は「仕事は大変じゃない」とアピールしているが、実際は「仕事がとても大変である」ということを皆が知っているし、本当に大変であれば長くても3年で辞めてしまうだろう。外国人は自分の人生のプライオリティを知っているけれど、日本人はそれよりもコミュニティを大事にしていると思う。

Q: ワークライフバランスを取りやすくするにはどうしたらよいか。

A: ワークライフバランスを取りながら成功している、特に女性のロールモデルが必要である。新生銀行には女性役員が存在するが、自分の会社にはまだいない。これには見えないバイアスが効いている、というような声が多く、女性にキャリアを取るには厳しいように思える。これには会社・上司の理解と、女性自身の意識改革が不可欠である。

B: ロールモデルが出てきたことが離職率低下に大きく貢献している。元ウェディング・プランナーでとてもパフォーマンスの高かった社員が、出産・育児休業を取得した後、復職してくる際、どうしてもウェディング・プランナーとしてのワークスタイルを継続することが難しいため、本社でのポジションに異動してもらい、リテンションをした。この方は、本社でもキャリアを積み、良いロールモデルとなっている。これにより、復帰後、本社や営業事務にてキャリアを積む人が増えているが、育児休業→時間短縮勤務の人以外の人に業務負荷がかかり、部署間のコンフリクトが発生しているため、周囲への理解を呼びかける施策、働き替えが必要である。

C: Best Employer を目指して行くのなら、働きやすい環境を整えることが必要である。また、採用時に「大変じゃない、残業はない」と実態と違うPRをするのではなく、「楽ではなく、残業もある」と実態を示した採用をしていく方が信頼へ繋がる。

【インタビュー2】

調査日 2013 年 12 月 22 日 午前 10 時 00 分～午前 11 時 30 分

調査対象者 D:女性 独身 30 代 アメリカ 日系英会話講師

Q: 日本人よりも外国人はワーク・ファミリー・コンフリクトが高いが、そう思うか。

D: 本国（アメリカ）にて働いているよりも、労働時間が長いのと、それによるストレスが高いのは事実としてある。しかしながら、ワークライフバランスはないものの、アメリカでの仕事よりも満足している。ワークライフバランスについては、多くの外国人が本国にいる家族と離れて暮らしているため、家庭と仕事とのバランスにおけるストレスよりも、本国と日本での Home Society の違いによってストレスが高くなっていると思う。

Q: 日本人よりも外国人はワーク・ファミリー・コンフリクトが高く、また「育児介護休業」を取得しやすくし、企業における「透明性」を推進していくと、『仕事→家庭』の行動におけるコンフリクトが緩和していく、という結果を得たが、これについてどう思うか。

D: 英会話学校ではあまり「育児介護休業」の取得実績がないので、正直あまり考えたことがない。しかしながらバケーション等、長期休暇は取得しやすいので、家族に会いに本国へ帰国しやすくコンフリクトは緩和しているのではないかと思う。また、「透明性」を推進していくことは、社会や会社における自分への期待値を明確にすることができ、それを満たそうと働きかける事ができるので、役割期待の曖昧性がなくなり、コンフリクトは緩和すると思う。

【インタビュー3】

調査日 2013 年 12 月 22 日 午前 10 時 00 分～午前 11 時 30 分

調査対象者 E:男性 独身 30 代 イギリス 日系英会話講師（管理職）

Q: 日本人よりも外国人はワーク・ファミリー・コンフリクトが高く出ているが、そう思うか。

E: あまり変わらないと思う。自分の場合は、仕事、ビジネスにおける成功に対してとてもコミットしているので、イギリスで働いていたよりも長時間（1 日あたり 10 時間）働いているものの、大きなコンフリクトやストレスは感じられない。これは人のストレス

マネージレベルに よると 思う。

Q:すると、あまり仕事で求められている役割とそれ以外で求められている役割に差がないということか。

E:その意味では、(E の勤務先では、)あまり自分を変える必要がなく、期待されている役割や自分がそれに応えようとしたときに葛藤はなく、自分のままでいられる。家族に接したり、友人と接したりするときの役割・態度と、生徒や同僚に接したりするときの役割・態度が同じである。

Q:日本人よりも外国人はワーク・ファミリー・コンフリクトが高く、また「育児介護休業」を取得しやすくし、企業における「透明性」を推進していくと、『仕事→家庭』の行動におけるコンフリクトが緩和していく、という結果を得たが、これについてどう思うか。

E:「育児介護休業」という期間があると、従前の役割と、新しく追加された「親」や「配偶者」役割とをバランスする時間であると思う。この時間がしっかり取る事が出来れば、考え方や時間の使い方、また優しくならなければいけない、ソフトにならなければいけない等、仕事家庭両面での行動までもが有効的にシフトすることができると思う。また、「透明性」を推進していくことは、今まで固執的に伝統的な思考を持っていた人にも大きな気づきを与える事でもあり、ワークライフバランスやダイバーシティ等、新しい時代の風を入れることができる。これにより、人々は家庭へも多様な考え方や受容、まさに **Diversity & Inclusion** を持ち帰るようになり、家庭における行動へも変化が出てきて、結果的に行動のコンフリクトを減らせると思う。

Q:最後に、「多様性」を社内で促進すると、『家庭→仕事』の時間におけるコンフリクトが上昇しているが、これはどうしてだと思うか。

E:職場に「多様性」が高まってくると、アメリカやイギリスのドラマに象徴されるように当然、職場に異性が増えてくるため、配偶者からの心配や嫉妬が増加し、あまりオフィスにて長時間過ごす事を快く思わなくなってきた、自然と時間における余計なコンフリクトが生れてくるのではないかな。

第2項 インタビュー調査からの考察

インタビューによる定性的調査から、定量調査では確認できなかった、そして定量的調査を補完する2つの発見があった。

一つは、ロールモデルの存在である。家庭と仕事を両立しているロールモデルや成功例としての前例があると、組織もダイバーシティや働き方の多様性を組織のメリットと認識し、リテンション動機での「WLB 啓蒙」が組織として進み、「育児介護」として、組織内での新たなキャリアパスや育児介護休業の取得しやすい風土に貢献する。一方、これが機能するためには、「公平性」としての真のパフォーマンスカルチャーが不可欠となっている。休業を取得することによって、キャリアの障害になることを心配、それによって離職するリスクが高まることが指摘されている。

二つは、定量的調査で確認された「外国人にとって、ワークライフバランス＝期待役割・パーソナリティの両立である」事が定性的調査でも確認することができたことである。調査対象者 C,D,E すべてが期待役割の明確性について口述している。期待役割が明確であることにより、それに対し、自分への役割期待と自分自身のパーソナリティが合致しているのか、を示唆することができるようである。また、育児や介護に関しても役割のひとつであるとし、行動に基づく葛藤と相関のあった「育児介護」についても自らの期待役割の両立を整理するために、「十分な期間の必要性」としている。

この役割期待の明確性を定量的に検証するため、設問項目「職務役割ストレス」の9問について日本人、外国人の差の検定を実施した。

設問のうち期待役割の明確に関する3つの設問「職場で自分に何が期待されているのか分からない」「現在の仕事内容は漠然としていて人に説明するのが難しい」「いまの仕事には、はっきりした目標や目的がない」は、外国人の平均値の方が日本人より高い、という結果を得ることができた。これにより、日本において、外国人は日本人よりも期待されている役割が不明確、曖昧であると感じていることを確認できる。

表 26 差の検定：職務役割ストレスの検定結果（日本人対外国人）

	職場で自分に何が期待されているのか分からない		現在の仕事内容は漠然としていて人に説明するのが難しい		いまの仕事には、はっきりした目標や目的がない		上司・部下や同僚それぞれからの要求の優先順位になることが多い		職場内で複数の人から矛盾した要求をされることが多い		複数の上司の指示に、くい違いが多い	
	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人	日本人	外国人
平均値	2.23	2.86	2.26	2.64	2.23	2.57	2.77	2.61	3.05	2.93	3.01	3.00
平均の差	-.623	-.623	-.382	-.382	-.337	-.337	.159	.159	.125	.125	.009	.009
標準偏差	.953	1.177	1.059	1.162	1.053	1.034	1.095	1.257	1.052	1.274	1.116	1.217
標準誤差	.090	.223	.101	.220	.100	.195	.104	.238	.100	.241	.106	.230
t 値	-2.942		-1.670		-1.520		.664		.540		.037	
自由度	137		137		137		137		137		137	
有意確率（両側）	.004		.097		.131		.508		.590		.970	
平均値の差	-.623		-.382		-.337		.159		.125		.009	

分析結果より筆者作成

第6章 おわりに

第1節 結論

本研究の目的は、ファミリーフレンドリー施策やダイバーシティの施策が、日本における働き方の多様性としてのワークライフバランスを向上させているか、従来の日系企業や日本人に比べて、外資系企業や外国人においてもワークライフバランスが取れているかを検証することであった。

調査方法は、日本にて就労する日本人及び外国人、日系企業・機関への勤務者、外資系企業・機関への勤務者に対して、「ワークライフバランスにおける人事諸制度の影響要因について」（英題：「How Companies attribute Work-life balance to HR Practices?」）のアンケート調査を実施した。

具体的には、以下の6つの仮説を立て、因子分析、相関分析など統計的手法を用いて、日本人対外国人、日系企業・機関対外資系企業・機関の回答分布の定量的分析を行った。この結果、仮説1、仮説3、仮説4、仮説6が支持された。

- 仮説1 外国人の方が日本人よりも、行動に基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説2 日本人の方が外国人よりも、時間、ストレスに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説3 日本人と外国人では、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの因子が異なる。
- 仮説4 外資系企業の方が、日系企業よりも人事制度やファミリーフレンドリー施策が整備され、ダイバーシティや女性活用推進への取り組みに力を入れている。
- 仮説5 日系企業で働く人の方が、外資系企業で働く人よりも時間、ストレス、行動すべてに基づくワーク・ファミリー・コンフリクトが高い。
- 仮説6 日系企業で働く人と外資系企業で働く人とでは、ワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和させる人事制度やダイバーシティへの取り組みの因子が異なる。

さらに、本研究によりいくつかの発見があった。

発見事実1 日本人にとって、ワークライフバランスとは時間の両立である

発見事実2 日本において外国人にとって、ワークライフバランスとは行動的両立、すなわち期待役割、パーソナリティの両立である

日本人と外国人においては、ワークライフバランスと一口に言っても、直面している期待役割間葛藤が異なることが明らかになった。日本人は、「時間」的両立である。育児休暇・介護休暇、子の看護休暇、短時間勤務制度、有給休暇を取得しやすい環境を整備し、休業後は職場復帰がスムーズとなるよう支援し、転勤免除や事業所内託児所等、休業前後で同様に近い条件にて勤務可能な職場環境を整備することである。また、組織内にて「ワークライフバランス」という言葉を実際に使用し、その重要性や理解を教育・啓蒙・周知していき、それが組織内に浸透しているという「透明性」が確認できると、時間的葛藤が緩和され、ワークライフバランスが取りやすくなる。

一方、日本において就労する外国人は、ワークライフバランスとは行動的両立、すなわち期待役割、パーソナリティの両立である。育児休暇・介護休暇、子の看護休暇、短時間勤務制度、有給休暇を取得しやすい環境を整備することは、親として、配偶者として、介護者としての新たな役割と従来の役割との整合性、両立可能性を考慮する十分な時間を与えることとなる。またこの「育児介護」を進めることは、働き方の多様性という深層的多様性を推進するほかに、外国人としての働き方をも尊重されることが確認された。それが組織内に浸透しているという「透明性」が確認できると、期待役割がより明確となり行動的葛藤が緩和され、ワークライフバランスが取りやすくなる。

発見事実3 日系企業・機関と日本人、外資系企業・機関と外国人のワーク・ファミリー・コンフリクトは、類似した特徴がある。

ワーク・ファミリー・コンフリクトとファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティ施策との相関を実証研究していくと、日系企業・機関と日本人は『仕事→家庭』の時間に基づく葛藤、外資系企業・機関と外国人は『仕事→家庭』の行動に基づく葛藤上に、それぞれもっとも多くのファミリーフレンドリー施策、ダイバーシティ施策との相関が確認された。

発見事実4 「多様性」「公平性」は外資系企業の方が、日系企業よりも促進されている。

日系企業・機関と外資系企業・機関の回答を因子分析し、確認された7つの因子について比較したところ、「多様性」と「公平性」について外資系企業・機関の方が高い平均値があることがわかり、日系企業・機関との有意差があることが確認された。すなわち日本において、外資系企業の方がダイバーシティへの取り組みやポジティブ・アクションへの具体的数値目標があり、また、男女や日本人外国人にかかわらず、公平な評価の下、報酬等が決定され、真のパフォーマンスカルチャーがあるといえる。

発見事実5 「在宅勤務」「公平性」はワークライフバランスに相関がない

発見事実4が確認される一方、日本人対外国人、日系企業・機関対外資系企業・機関のファミリーフレンドリー施策とワーク・ファミリー・コンフリクトの相関を比較検証していくと、ファミリーフレンドリー施策のうち「在宅勤務」「公平性」はワーク・ファミリー・コンフリクトを緩和するに、何ら相関がないことが確認された。仕事と家庭を両立するにあたり、在宅勤務は有効である、と筆者は予想していたが、これには2つの理由があることが先行研究より確認されている（祖父江, 2005）。1つは、本研究からも「育児介護」が日本人、外国人、日系、外資系すべてにおいて葛藤の緩和への相関があったように、企業は、仕事と生活の両立のハードルが高くなる際に、従業員を積極的に支援し、制度が活用されやすい企業風土を醸成すべく、ファミリーフレンドリー施策やワークライフバランスの観点での人事管理を採用しているため、在宅勤務をあえて選択しなくても両立が可能になってきている。2つめは、仕事のやりがいとして、仲間に恵まれることや人の成長を見届けること、社会的コンタクトを挙げており、在宅勤務による対面コミュニケーションの不足を懸念する点がある。

第2節 実務応用可能性

日本という労働市場において外国人を調査対象とし、また日本人対外国人、日系企業対外資系企業を比較したワーク・ファミリー・コンフリクトの実証分析した研究は少ない。後述の本研究の限界にもかかわらず、本研究からいくつかの実務的応用性を見出すことができる。

第1番目は、本研究から、「育児介護」としてファミリーフレンドリー施策を整備し、そして利用しやすい環境としていくこと、またそのために「WLB 啓蒙」としてワークライフバランスの重要性を組織内に教育・周知をし、理解を深めていくことの2つの段階があることが明らかになった。Dass & Parker (1999) は、ダイバーシティにおける企業行動を「抵抗」「同化」「分離」「統合」の4つのパラダイムとして展開している。つまり、WLB を働き方の多様性として捉えると、「育児介護」が「分離」であり、「WLB 啓蒙」は「統合」における上層段階の組織行動なのである。そして Cox & Blake (1991) は、ダイバーシティが企業の競争優位性を生み出す領域として、①コスト削減、②人的資源獲得、③マーケティング、④創造性、⑤問題解決、⑥システムのフレキシビリティの6つを論じている。本研究からもワークライフバランスを啓蒙することが、「透明性」といった、その他のダイバーシティへの理解・促進へも繋がることが確認された。本研究では、一見、日本人、外国人という表層的なダイバーシティに焦点をあてて比較分析をしているが、それぞれのワークライフバランスにかかる研究することにより、より深層的な個人へのアプローチを可能にしている。組織形態、企業資本や労働力が多様化してくるのであれば、競争優位性を生み出すために、ワークライフバランスや人事制度についても、それと同様の多様化が必要となる。

第2番目は、期待役割の明確化である。本研究では、Greenhaus & Beutell (1985) を先行研究とし、ワークライフバランスを期待役割間葛藤として、日本の労働市場を調査対象として論拠を展開している。期待される役割が不明確または曖昧であると、特に外国人においては、行動に基づく葛藤も高く、本国から離れて非母国語の国にて生活していることもあることから、より葛藤が高まることが本研究でも明らかになった。コミュニケーションの活発化、職務におけるジョブ・ディスクリプションの策定等、組織における「透明性」を推進していく必要性を示している。

第3に、期待役割の明確化には、ロールモデルの存在も貢献する。定性的研究にて、ワークライフバランスに関して、ロールモデルの重要性が明らかになった。ロールモデ

ルがあることは、外国人にとっても女性にとっても、その組織におけるキャリアパスが描きやすい他に、自分の属性に対する期待役割がイメージしやすいというメリットがあり、離職率の低下に貢献することが明らかになった。

第3節 本研究の限界

1 つめの潜在的な限界は、本調査の回答者である。今回、日本で就労する外国人から回答を回収したが、その殆どが英会話学校講師と人材紹介会社のヘッドハンターであり、職種に偏りがあることである。また、今回、「日本」以外の国籍を選択した回答を総じて外国人としたが、サンプル数を増やすことが出来れば、国籍ごとの比較も研究したい。故に、今後、日本企業が外国人採用を推進していった際に、本研究と同様の仮説が検証できない可能性がある。まだ日本において就労する外国人のサンプル数が少ないので、今後の研究を進めるにあたり、より多様な外国人から調査票を回収していきたい。また、日本人においても、今回、早稲田大学院商学研究科の就労しながら修学している MBA 学生を中心にアンケートを実施したため、比較的、仕事と家庭における葛藤値が低く出た可能性がある。この事実は、先行研究にて Carlson (2000) が米国の MBA 学生に実施した際も同様に、平均値が低くでていることから窺える。今後は、多様な属性を追加し、研究を進めていきたい。

2 つめは、本研究では、ワークライフバランスの個人のパフォーマンスや企業の業績向上への影響については、考慮していないことである。ワークライフバランスやダイバーシティは必ずしも経済的効果に結びつけるべきではない、と谷口 (2005) は述べているが、今後の研究としてワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の平均値と企業の業績への影響を研究していくのはより実務応用性が高いかもしれない。

3 つめは、本研究においては、「キャリア志向」か「ファミリー志向」なのか等、組織コミットメントやモチベーションに関しては研究の対象としていなかった。例えば、インタビューからも確認できるように、ワークライフバランスが取れていないことが必ずしも、職務満足へ負の相関があるとは言えないようである。これについては、仮説の検証から確認された真のパフォーマンスカルチャーである「公平性」がワーク・ファミリー・コンフリクトの緩和にとって相関がないことから明らかである。

4 つめは、本研究においては、ファミリーフレンドリー施策やダイバーシティ施策といった企業側の取り組みのみに焦点を当てたが、家庭における葛藤の緩和や期待役割の明確性については、示唆していない。家族コミットメントや家族のサポートの有無等をも考慮し、相互作用的な研究はすべきである。

最後は、Greenhaus & Beutell (1985) のワーク・ファミリー・コンフリクト理論においては、今回、外国人の平均値が高い事が明らかになった行動に基づく葛藤においては、

家庭で期待される役割と、仕事において期待される役割においては、両立しえないものであると結論づけている。今後、日本において就労する外国人労働者が増加傾向にあるのもかんがみ、この行動に基づく葛藤を、雇用する企業・機関がいかなる人事制度や施策にて緩和していくかは、引き続き研究していきたいと考えている。

謝辞 (Acknowledgements)

(English follows) 2012 年 4 月に、「誰もが安心してパフォーマンスを発揮できる、頑張る人が報われる多様性（ダイバーシティ）のある組織を研究したい、人事のプロフェッショナルになるためにアカデミックに人事マネジメントを学びたい」「グローバルに人の役に立ちたい」という熱意で 2008 年卒業以来、4 年ぶりに母校である早稲田大学の門戸を叩き、人事のプロであり、また学問のプロである杉浦正和教授を師事させていただく事になりました。

本研究に関しては、ダイバーシティという広義のテーマから、実務的かつ有意義な本研究のテーマ設定や進め方、完成に至るまで並々ならぬご指導とご鞭撻を賜りました。人事としてどうあるべきか、研究者としてどうあるべきかという姿勢を基礎から学ばせてくださったことは、これから人事の道（キャリア）を歩むにあたり、貴重なご教示でした。ここに深く感謝致します。

また、副査である大滝令嗣教授、竹内規彦准教授には、多くのご指導を頂きました。大滝令嗣教授からは、グローバル人事管理の講義においては、世界で通用する HR に対する基本的知識や姿勢について学習することができ、本研究については、外国人留学生や彼らの日本市場について多くのご教示を賜りました。竹内規彦准教授からは、学問的論文の書き方や、定量的分析の方向性などに至るまで貴重なご教示を賜りました。ここに感謝の意を表します。

研究の過程では、定量的調査にかかるアンケート・インタビューに際しては、共に相互研鑽した早稲田大学商学研究科の学生の仲間や、英会話学校ディーンモルガン株式会社の Bridget Rudd 先生、David Kelter 取締役兼執行役員はじめ講師の皆様には、多岐にわたるご協力を頂きました。この場を借りて心からお礼申し上げます。

最後に、ワークライフバランスを研究するためのワークライフバランス、仕事と勉学の両立に、多大なる心配をかけながら支えてくれた両親や祖父母、家族全員に対し、深く感謝致します。

2014 年 1 月 11 日

蓮見 勇太

January 11, 2014

I would like to express my sincere gratitude to my Professor, Mr. SUGIURA Masakazu, Mr. OHTAKI Reiji and Mr. TAKEUCHI Norihiko for providing me this precious study opportunity as a MBA student in his laboratory.

I especially would like to express my deepest appreciation to Mr. SUGIURA Masakazu for his elaborated guidance, considerable encouragement and invaluable discussion that make my research of great achievement and my study life unforgettable. Since I came back to Waseda to study Diversity and HR management for MBA in order to become a global HR professional and to contribute to people with my expertise in April, 2012, Mr. SUGIURA has been gently supervising and teaching me Human Resources Management, as his professional and academic perspective for 2 years.

I am also very grateful to Ms. RUDD Bridget, Mr. KELVER David and other teachers of Dean Morgan KK. and MBA Students of Waseda Business School for their valuable cooperation in my experiments Surveys.

Finally I would like to extend my indebtedness to my parents, grandparents and my family for their endless love, understanding, support, encouragement and sacrifice throughout my balance between study and work for my study for my thesis on Work-Life Balance.

Yuta Hasumi

参考文献と資料

- Bohen, H. H., & Viveros-Long, A. (1981). *Balancing jobs and family life: Do flexible work schedules help?* Temple University Press Philadelphia.
- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors, R. E. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33 (4), 253-278.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Factbook, O. (2012). Factbook 2011-2012, "Contribution of Labour Productivity and Labour Utilization to GDP Per Capita," OECD,
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34 (2), 133-153.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34 (2), 133-153.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 1029-1045.
- Howard, J. H., Cunningham, D., & Rechnitzer, P. (1977). Work patterns associated with type A behavior: A managerial population. *Human Relations*, 30 (9), 825-836.

- Jackson, S. E. (1992). *Diversity in the workplace: Human resources initiatives* Guilford Press.
- Jackson, S. E. (1992). *Diversity in the workplace: Human resources initiatives* Guilford Press.
- Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367-376.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity. NY: Wiley,
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- McKinsey & Company. (2012). *Women Matter: An Asian Perspective, 2012*, Women Matter 2012.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2571-2582.
- 阿部正浩 (2007) 「ポジティブ・アクション, ワーク・ライフ・バランスと生産性」, 『季刊社会保障研究』, 43 (3), 184-196.
- 小倉一哉 (2008) 『日本の長時間労働』, 「日本労働研究雑誌」.
- 祖父江かおり (2005) 「日本における企業の人事管理と柔軟な就業形態の導入に関する考察: 仕事内容, 勤務時間・勤務場所に対する裁量と女性の就業継続との関連」, 『日本テレワーク学会誌』, 4 (1), 1-14.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント: 多様性をいかす組織』 白桃書房.
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」, 『日本労働研究雑誌』, 574, 69-84.
- 山ロー男 (2009) 『ワークライフバランス: 実証と政策提言』 日本経済新聞出版社.
- 山本勲 & 松浦寿幸 (2011) 『ワークライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いた WLB 施策との TFP の検証—』 経済産業研究所.
- 吉田悟 (2001) 「ワーク・ファミリー・コンフリクトの規定要因に関する検討: 主要研究レビュー」, 『人間関係学研究: 社会学社会心理学人間福祉学: 大妻女子大学人間関係学部紀要』, 2, 73-88.
- 吉田悟. (2007) 「ワーク・ファミリー・コンフリクト理論の検証」, 『人間科学研究』 文教大学人間科学部, 29.

渡井いずみ, 錦戸典子, & 村嶋幸代 (2006)「ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度 (Work-family conflict scale: WFCS) 日本語版の開発と検討」,『産業衛生学雑誌』 48 (3), 71-81.
経済産業省 (2012)『ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』
経済産業調査会.

URL (2014 年 1 月 5 日アクセス)

経済協力開発機構 (OECD)

<http://www.oecdtokyo.org/pub/statistics.html>

経済産業省「外資系企業動向調査」

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_46/pdf/2012gaikyo.pdf

経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」

<http://www.diversity100sen.go.jp/>

厚生労働省「2012 年外国人雇用状況の取りまとめ」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002tea.html>

厚生労働省「ファミリー・フレンドリー企業表彰について」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/>

厚生労働省「平成 24 年度雇用均等基本調査」

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-24e.pdf>

総務省統計局「平成 24 年度就業構造基本調査」

<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/>

総務省統計局「2012 年労働力調査」

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>

独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2013」

<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2013/ch6.html>

独立行政法人 日本学生支援機構「平成 23 年度外国人留学生在籍状況調査結果」

<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2013/ch6.html>

内閣府「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」

<http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>

法務省 入国管理局「2012 年留学生等の日本企業等への就職状況」

http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00013.html